

KIINTEISTÖNHOIDON LIIKETOIMINTA MUUTOSPROSESSISSA

Uudistettu liiketoimintasuunnitelma

Sari Aikkala

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, insinööri ylempi AMK



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) ARIKKALA, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	Päivämäärä 07.02.2013
	Sivumäärä 48+39+1+1	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (Liitteet) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KIINTEISTÖNHOIDON LIIKETOIMINTA MUUTOSPROSESSISSA Uudistettu liiketoimintasuunnitelma		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) JURVELIN, Jouni NUKARI, Jussi		
Toimeksiantaja(t) Total Kiinteistöpalvelut Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee kiinteistönhoitopalvelun liiketoiminnan muutosta. Tavoitteena on uudistaa liiketoimintaa uusien vaatimusten vuoksi. Samalla liiketoimintasuunnitelmapohja uudistuu tarkemmaksi toiminnan kuvaukseksi. Johtamisen psykologiaa käsitellään tavoitteena löytää uusia johtamistyökaluja. Henkilöstön huomioiminen toiminnan suunnittelussa on merkittävää, koska on kyse palvelualasta. Toiminnan strategiaa tarkastellaan uudesta näkökulmasta ja liiketoimintaan löytyy tarvittava teorialla.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman tekeminen aloitettiin varhain syksyllä, jolloin hallitus vahvisti koko yhtiötä koskevan strategian. Sen myötä täsmentyi uudet tavoitteet, joiden mukaan liiketoimintasuunnitelma tuli muodostaa. Koska tavoitteet olivat vaativammat kuin aiemmin, täytyi toimintaa tarkastella kokonaisuudessaan uudella tavalla.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään strategiatyökaluja sekä johtamisen strategian maailmankuvaa. Lisäksi pohditaan kolmen eri liiketoimintamallin käyttökelpoisuutta kiinteistönhoitopalvelun toimialalla. Liiketoimintasuunnitelmasta on esimerkkinä joitain malleja.</p> <p>Opinnäytetyön kehitysideoina syntyivät toimintasuunnitelmat sekä toiminnallisia uudistuksia. Liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma on tehty kiinteistönhoitopalveluita varten, mutta siinä esitetyt kehitysideat soveltuvat yhtiön muillekin toimialoille. Tavoitteena on saada liiketoiminta kukoistamaan ja toimintamallit hyviksi myös seuraavina vuosina. Tämä liiketoimintasuunnitelma kuvaa konkreettisemmin toimenpiteitä, joilla realistisesti voidaan saavuttaa tavoitteet.</p>		
Avainsanat (asiasanat) liiketoiminnan kehittäminen, kiinteistönhoidon liiketoimintasuunnitelma, henkilöstön huomioiminen, johtamisen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) ARIKKALA, Sari	Type of publication Master's Thesis	Date 07022013
	Pages 48+39+1+1	Language Finnish
	Confidential (attachments) Until	Permission for web publication (X)
Title BUSINESS TRANSFORMATION OF MAINTENANCE A new business plan		
Degree Programme Professional Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) JURVELIN, Jouni NUKARI, Jussi		
Assigned by Total Kiinteistöpalvelut Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>This study deals with business transformation, more precisely, changes in the property management services. The aim is to reform the business due to the new demands being placed upon it. At the same time the base of the business plan reforms to give a more accurate description of actions. The purpose of studying the psychology of management is to find new management tools. Staff consideration of the planning is significant because it is a service industry. Operational strategy is reviewed from a new perspective within which it is possible to find the required theoretical model for the business.</p> <p>The business plan was launched in early autumn, when the board of directors adopted a strategy concerning the whole company. As a result, new goals were specified upon which the business plan should be based. The goals were more demanding than in the past forcing the procedure, as a whole, to be looked at in a new way.</p> <p>The theoretical elements highlights strategic management tools, as well as the world view of the management strategy. The thesis also discusses three individual business models and their usefulness to the property management service industry. There are few examples of the business plan models in the thesis.</p> <p>The improved ideas of the thesis are action plans and operational reforms. The following business plan concentrates on the property management services division but the ideas are also suitable for the development of the company's other divisions. The aim is to get the business to flourish and to make good business models in the following years. This business plan describes the measures more concretely therefore the goals can be realistically achieved.</p>		
Keywords development of business, business plan of maintenance, recognition of human resources, development of management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön taustaa.....	3
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	5
1.3 Aineisto ja menetelmät	6
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	7
2.1 Uusiin tavoitteisiin tähtäävät strategiatyökalut	8
2.2 Strategiatyöskentelyn kolme maailmankuvaa	10
2.2.1 Rationaalinen strategianäkemys.....	10
2.2.2 Kompleksinen strategianäkemys.....	10
2.2.3 Postmoderni maailmankuva.....	13
2.2.4 Kiinteistönhoidon liiketoiminta kompleksisessa maailmankuvassa	13
2.3 Vahvistuvat ajattelumallit	14
2.4 Vaadittava johtamisstrategia ja johtamisen psykologia	17
2.4.1 Tulostavoitteen johtaminen	17
2.4.2 Kasvutavoitteen johtaminen.....	18
2.4.3 Johtamisen työkalut.....	19
3 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUN TEORIAA.....	20
3.1 Liiketoimintamalli.....	21
3.1.1 Tuoteliiketoiminta	21
3.1.2 Kapasiteettiliiketoiminta	21
3.1.3 Ratkaisuliiketoiminta	22
3.1.4 Kumppanuusliiketoiminta	22
3.1.5 Kiinteistönhoidon liiketoiminta vs. ratkaisuliiketoiminta	22
3.2 Liikeideamalli.....	23
3.3 Liiketoimintasuunnitelma	24
3.4 Skenaariotyöskentely	27
4 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU TOTALISSA	28
4.1 Nykytilanne	28
4.2 Päivitetty liiketoimintasuunnitelma	30
4.2.1 Perustiedot.....	32
4.2.2 Liikeidea ja pitkän tähtäimen tavoite	32
4.2.3 Tuotteet/ palvelut.....	33
4.2.4 Markkinatilanne	36
4.2.5 Kiinteistönhoidon prosessit	37

4.2.6 Kiinteistöpalveluiden resurssit.....	37
4.2.7 Talous	38
4.2.8 Tulevan vuoden haasteet.....	39

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET40

5.1 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen.....	41
5.2 Projektimainen ajattelu ja kapasiteettiliiketoiminta.....	42
5.3 Johtamisen uudistaminen	43
5.4 Liiketoimintasuunnitelma käytäntöön.....	44
5.5 Kehityssuunnitelma	45

LÄHTEET47

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma/ Total 2012 (salainen).....	49
Liite 2. Käyttösuunnitelma tammi-maalis/ Total 2012 (salainen).....	88
Liite 3. Toimintasuunnitelma (salainen)	89

KUVIOT

KUVIO 1. Strategiatyökalujen sijoittuminen.....	8
KUVIO 2. Laaja-alainen yrityksen kompleksisuuskartta	12
KUVIO 3. Asiakaspalvelun toivottu vahvistuva sykli.....	15
KUVIO 4. Ammattitaidon toivottu vahvistuva sykli.....	16
KUVIO 5. Kasvun toivottu vahvistuva sykli.....	16
KUVIO 6. Kannattavuuden toivottu vahvistuva sykli.....	16
KUVIO 7. Liikeideamalli.....	24
KUVIO 8. Liiketoimintasuunnitelman sisältö.....	25
KUVIO 9. Liiketoimintasuunnitelman perusrunko	26
KUVIO 10. Kiinteistönhoitopalvelun liiketoimintasuunnitelman sisältö vuosina 2007-2011.....	29
KUVIO 11. Vuoden 2012 liiketoimintasuunnitelman päivitetty sisälllys	31
KUVIO 12. Liiketoiminnan kehityssuunnitelma	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kiinteistönhoitopalvelun tulevaisuustaulukko	28
--	----

1 JOHDANTO

Jyväskyläläinen kiinteistöpalveluyhtiö elää poikkeuksellista muutosvaihetta, jossa vaikuttavana tekijänä on kaupungin omistuspohja ja siitä aiheutuvat riippuvuussuhteet palvelutoiminnassa. Tarkoituksena on päivittää liiketoimintasuunnitelma uusien tavoitteiden mukaiseksi sekä luoda puitteet sen jalkauttamiseksi.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Total Kiinteistöpalvelut Oy (jäljempänä Total) on perustettu 1.1.2007. Yhtiö on lähtöisin Jyväskylän kaupungin liikelaitoksesta Total Kiinteistöpalvelusta. Toimipisteet sijaitsevat Jyväskylän Matkakeskuksessa Hannikaisenkadulla sekä toimistokiinteistö Grafilassa Laukaantiellä. Total kiinteistöpalvelut Oy käsittää viisi toimialaa, kiinteistönhoito, siivous, turva, logistiikka ja rakentaminen. Yhtiön liikevaihto on 20 milj.€ ja henkilöstöä on 400. (Yhtiön toimintakertomus 2011, Total.)

Yhtiö elää muutosvaihetta, joka alkoi kunnallisen teknisen toimen liikelaitostumisesta nykyiseen osakeyhtiömuotoon. Totalin henkilöstöasiantuntijan (Särkioja 2011) mukaan liikelaitokselta siirtyneillä työntekijöillä on henkilöstösuoja, joka edellyttää työllistämistä vuoden 2013 loppuun. Samoin kaupungilla on velvoitteita töiden tarjoamisen suhteen samalla ajanjaksolla. Vuonna 2009 Jyväskylän maalaiskunta liittyi Jyväskylän kaupunkiin. Tästä seurasi, että merkittävä kiinteistömässä siirtyi kaupungin päätöksellä Total Kiinteistöpalveluiden hoitoon sillä edellytyksellä, että vanhan maalaiskunnan huoltohenkilöstö siirtyy Totalin palvelukseen. Näillä henkilöillä on samoin henkilöstösuojat. Siivous- ja kiinteistönhoitohenkilöstöä siirtyi Vaajakosken, Palokan, Tikkakosken, Kuohun ja Vesangan alueilta. (Kujala 2011)

Kiinteistönhoidon osuus yhtiön liikevaihdosta on n. 4 milj.€ ja henkilöstöä on 90. Kiinteistönhoidon toimiala käsittää neljä palvelualueetta, joiden vetäjänä ovat palveluesimiehet. Palveluesimiehillä on apunaan työnjohtajat, jotka toimivat kentällä käyttäjärajapinnassa. Palveluesimiehet raportoivat vastuualueen palvelupäällikölle.

Kiinteistönhoito- ja huoltopalvelut tuottavat kiinteistönhoitopalveluiden lisäksi vahtimestari- sekä asiantuntijapalveluita. Asiakkuuksista yli 50 % on Jyväskylän Kaupungin osuutta. Yksityiset kiinteistönhoitokohteet ovat liike- ja asuinkiinteistöjä sekä teollisuutta. Vahtimestaripalveluiden asiakkaita ovat Jyväskylän opetustoimi ja Jyväskylän AO. (Asiakashallintajärjestelmä 2011, Total)

Kiinteistönhoitopalveluilla on tarve kasvattaa yksityisen puolen asiakkuuksia. Yhtiössä tiedostetaan, että Jyväskylän kaupungin ns. työllistämisvelvoite päättyy vuoden 2013 loppuun. Kasvun lisäksi lähivuosina henkilöstö tulee jossain määrin vaihtumaan. Kiinteistönhoitajista eläköityy vuoteen 2015 mennessä 10 %. Tämä nähdään mahdollisuutena uudistaa organisaatiota samalla kun tiedostetaan, että vankkaa pitkäaikais-osaamista poistuu. Näin ollen henkilöstön ammattitaito ja koulutusvaatimukset kasvavat rekrytoitaessa uutta väkeä. (Yhtiön strategia 2012-2015, Total.)

Tähän mennessä yhtiöllä ei ole ollut merkittävää tuottotavoitetta, mutta tulevana vuotena hallitus on määritellyt kasvavan tulostavoitteen. Tämä edellyttää sekä henkilöstön muutosjohtamista, että osaamista löytää keinoja toimia kannattavasti, sillä esim. henkilöstön määrään liittyvät keinot eivät ole käytettävissä silloin, jos liikevaihto pienenee. Henkilöstösuoja tarkoittaa käytännössä sitä, että suojan piirissä olevia työntekijöitä ei voida irtisanoa tuotannollisista ja taloudellisista syistä, vaikka liikevaihto merkittävästi pienenesi.

Kiinteistönhoitopalvelut ovat yksi Totalin toimialoista, johon vaikuttaa Jyväskylän kaupungin päätökset alusta alkaen. Yhtiöittämisen yhteydessä Totalille luotiin liike-toimintasuunnitelma vuosille 2007-2011, jonka keskeisenä tavoitteena oli Totalin kilpailukykyyn selvittäminen. Lisäksi kuvattiin Totalin liikeidea, potentiaaliset markkinat, palvelukonsepti ja henkilöstösuunnitelma ja kannattavuuslaskelmat.

Totalilla on edellytykset menestyä avoimessa kilpailutilanteessa. Totalin liikevaihdon arvioidaan supistuvan 13,9 miljoonasta 13,0 miljoonaan euroon vuoden 2011 loppuun mennessä, mutta samanaikaisesti kannattavuus kuitenkin paranee. Tämä vastaa Totalin strategiaa tuotanto-toiminnan luonteen muuttumisesta siivouksesta kiinteistönhoito- ja huoltopalveluihin ja samoin Totalin tärkeimmän tilaajan, Tilapalvelun strategiaa uudisrakentamisen supistumisesta ja muuttumisesta korjaus-

ja kunnossapitorakentamiseksi. Arvioiden mukaan kilpailun avautumisen jälkeenkin kaupungin asiakkuudet muodostavat 60 prosenttia Totalin tilauskannasta ja kassavirroista. Liiketoimintasuunnitelman laskelmien mukaisesti henkilöstömäärä alenee vuosina 2007-2010 nykyisestä 278 henkilöstä 242 henkilöön. Suurin osa muutoksesta toteutetaan eläkkeelle siirtymisten kautta. (Jyväskylän kaupunginhallituksen pöytäkirja, Total kiinteistöpalvelun yhtiöittäminen, Dnro 2866/06)

Lisäksi pöytäkirjassa mainitaan, että Totalin liikelaitoksen henkilöstö siirtyy yhtiön työntekijöiksi liikkeenluovutusperiaatteella. Liikelaitokselta siirtyneillä työntekijöillä on henkilöstösuoja, joka edellyttää työllistämistä vuoden 2013 loppuun. Lisäksi pöytäkirjan mukaan Total alentaa kaupungilta perimiään hintoja:

Yhtiö ei muuttuneen lainsäädännön mukaisesti maksa eläkemenoperusteisia maksuja, vaan ne jäävät kaupungin maksettaviksi. Liikelaitoksessa maksut sisältyivät toiminnan kustannuksiin ja siten myös hintoihin. Tämän vuoksi Total alentaa vuoden 2007 alussa kaupungilta perimiään hintoja kustannusten alenemista vastaavasti noin 3,7 % eli 474000 €.” (Jyväskylän kaupunginhallituksen pöytäkirja, Total kiinteistöpalvelun yhtiöittäminen, Dnro 2866/06)

Vuonna 2009 Jyväskylän maalaiskunta liittyi Jyväskylän kaupunkiin. Tästä seurasi, että merkittävä kiinteistömassa siirtyi kaupungin päätöksellä Total Kiinteistöpalveluiden hoitoon sillä edellytyksellä, että vanhan maalaiskunnan huoltohenkilöstö siirtyi Totalin palvelukseen. Näillä henkilöillä on samoin henkilöstösuojat. Henkilöstöä siirtyi Vaajakosken, Palokan, Tikkakosken, Kuohun ja Vesangan alueilta.

Nyt elämme tuon yhtiöittämisen aikana muodostetun liiketoimintasuunnitelman jälkeistä aikaa ja voimme tarkastella Totalin tämän hetken tilannetta verrattuna tavoitteisiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Total Kiinteistöpalvelut Oy, joka on Jyväskylän kaupungin 100% omistama kiinteistöpalveluyritys. Opinnäytetyön ohjaajana toimii toimitusjohtaja Reijo Kujala. YAMK:n ohjaavina opettajina toimii Jouni Jurvelin ja Jussi Nukari. Opinnäytetyön tarkoituksena on päivittää liiketoimintasuunnitelma (jäl-

jempänä myös lts) palveluyrityksen kiinteistönhoitopalvelulle uusien tavoitteiden mukaiseksi ja luoda konkreettisia työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi. Aiemmat liiketoimintasuunnitelmat on päivitetty edellisen vuoden suunnitelmista hyödyntäen aina kulloinkin saatua historiatietoa, jonka perusteella on arvioitu ja suunniteltu seuraavan vuoden tavoitteet. Nyt tarkoituksena on löytää uusia keinoja muuttuvien tavoitteiden jalkauttamisessa.

1.3 Aineisto ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön aineistona käytetään Jyväskylän Kaupungin julkisia pöytäkirjoja, yhtiön avainhenkilöiden haastatteluja, yhtiön sopimus- ja talousasiakirjoja sekä aiheeseen liittyviä teorianeoksia ja tutkimuksia. Opinnäytetyön prosessi etenee kohdan 4.1 mukaisesti alkaen nykytilanteen kartoituksesta, jossa on käytetty hyväksi mm. Totalin vuoden 2011 tilinpäätöstä. Kohdassa 4.2 kuvataan koko liiketoimintasuunnitelman sisältö siinä järjestyksessä, kuin se on selostettu varsinaisessa lts:ssä (Liite 1). Yhteistyössä yhtiön avainhenkilöiden kanssa on kerätty tietoutta ja dokumentteja, joita tarvitaan asiasisältöön. Laatupäällikön kanssa on käyty läpi yhtiön laatujärjestelmä ja siihen liittyvät dokumentointivaatimukset silloin, kun toimintatapoja halutaan muuttaa. Esim. johtamisjärjestelmän päivittäminen kirjataan laatujärjestelmän ohjeistukseen. Henkilöstöasiantuntijalta saadaan tiedot yhtiön henkilöstöluvusta ja talouspäälliköltä tiedot yhtiön taloustiedoista, jotka päivitetään liiketoimintasuunnitelmaan. Toimitusjohtajan kanssa on käyty keskusteluja opinnäytetyön tavoitteista sekä liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä tavoitteita ja asioita on käsitelty myös johtoryhmän sekä liiketoimintaryhmän kokouksissa. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on molempien ryhmien jäsen.

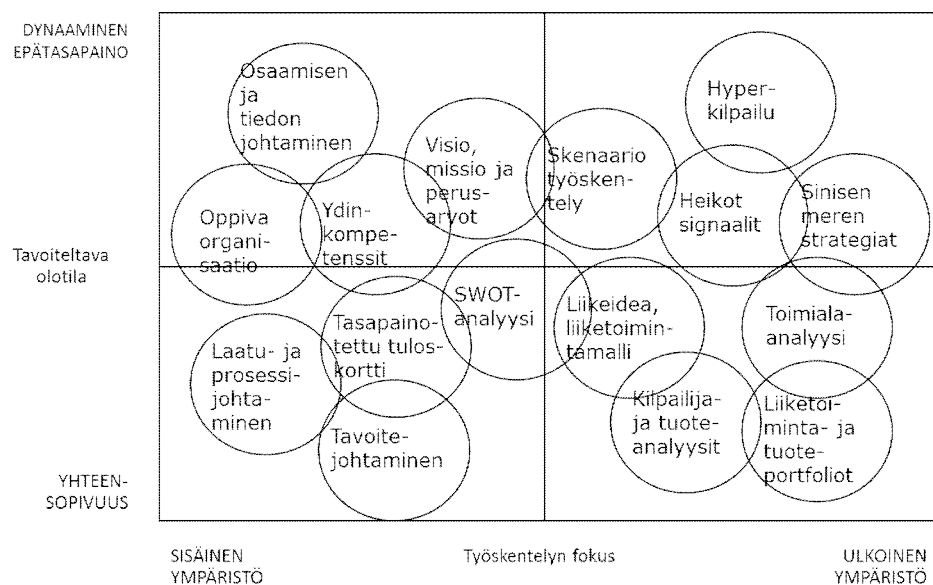
Liiketoiminnan strategiatyöskentelyyn liittyvien teorianeoksien avulla hahmotetaan strategianäkemyksiä uusien tavoitteiden ja johtamistarpeiden täsmentämiseksi. Liiketoimintamalleihin liittyvää teorianeoutta analysoidaan kiinteistönhoitopalvelun näkökulmasta ja tarkastellaan joitakin liiketoimintasuunnitelmamalleja. Tässä opinnäytetyössä pitäydytään Totalin johtoryhmän päätöksellä yhtiön liiketoimintasuunnitelmamallissa, johon tehdään päivitykset ja lisäykset.

käytetään apuna professori Pauli Juutin ja dosentti Mikko Luoman strategisen johtamisen oppeja ja teoriatietoa.

Nyt on tiedossa, että koko yhtiön on muututtava kunnallistyyppisestä taloudesta enemmän liikeloudelliseen suuntaan. Hallitus asettaa tuottotavoitteita enenevässä määrin ja henkilöstösuoja päättyy 2013 loppuun mennessä. Eli sen jälkeen yhtiön toiminta on täysin, kuten minkä tahansa liiketoimintaa harrastavan palveluyhtiön. Uudelle toimintatavalle on muodostettava oma johtamisen strategiansa, jotta asiat voidaan hoitaa hallitusti ja ennakkoiden. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan kiinteistönhoitopalveluihin, jolloin muutostilannetta katsotaan myös samoin. Toki saman suuntaiset muutostarpeet ovat näkyvissä yhtiön kaikilla toimialoilla, jolloin käsiteltävä strategianäkemykseen soveltunee yhtiötasollekin.

2.1 Uusiin tavoitteisiin tähtäävät strategiatyökalut

Tavoitteena ei ole muodostaa kokonaan uutta strategiaa, mutta on hyödyllistä pohtia muutosta myös strategisesta näkökulmasta asti. Yhtiölle on perustettu aikoinaan strategia, jota on päivitetty aika ajoin. Nyt toiminnan strategiaa tarkastellaan kiinteistönhoidon muutostarpeiden näkökulmasta. Alla on Juutin ja Luoman (2009, 99) kuvio strategiatyökaluista, jota voidaan käyttää apuna strategian pohtimisessa.



KUVIO 1. Strategiatyökalujen sijoittuminen (Juuti ja Luoma 2009, 99)

Kuvion keskiosan työkalut soveltuvat siihen tilanteeseen, kun ei ole vielä tietoa, mitä työkalua käyttäisi. Kyseessä on ns. perusasioita, jotka on toki hyvä tietää pysyvässä olotilassa. Yhtiöllä on visio ja liikeidea. Lisäksi swot-tarkastelu tehdään vuosittain ja skenaariotyöskentelyä tehdään toimialoittain. Kyseessä ovat ns. stabiilitilanteen liike-toiminnan strategiatyökalut, jolloin muutostarpeet nähdään pieninä.

Oikean alanurkan työkalut soveltuva silloin, kun haetaan sopivaa toiminnan kilpailukenttää. Esim. aloittavat yritykset tekevät kilpailija-analyysjä tavoitteena löytää hyvät markkinat itselleen.

Kuvion oikean ylänurkan työkalut on hyvä ottaa johtamistyöskentelyyn silloin, kun toimialaa halutaan erityisesti uudistaa.

Tässä opinnäytetyössä on taustatietona omistajan vaatimukset, jotka ovat tuottotavoitteen kasvaminen sekä ns. yksityisten asiakkuuksien kasvattaminen. Tällöin edellä olevan kuvion vasemmassa ala- ja yläalaidassa on niitä strategiatyökaluja, jotka ovat hyödyllisiä strategian pohtimisessa.

Organisaation suorituskykyyn vaikuttavia työkaluja ovat:

- Tavoitejohtaminen
- Laatu- ja tulosjohtaminen
- Tasapainotettu tulokortti

Kasvutavoitteisiin tähtäävän toiminnan strategisina työkaluina nähdään:

- Osaamisen ja tiedon johtaminen
- Oppiva organisaatio
- Ydinkompetenssit

Yhtiössä on siis tehty nuo ns. perusasiat ja analyysit. Toiminta on vakaata ja asiat osataan. Nyt on tarkoitus muuttua siten, että toimintaa kasvatetaan ja kannattavuutta lisätään. Voidaan huomata, että näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kuvatut strategiatyökalut painottuvat ihmisten johtamiseen. Enää ei riitä se hyvä toimintamalli, jossa kaikille on suunniteltu tehtäväkuvaukset ja tehtävät, jotka tehdään suunnitellusti. Nyt on otettava henkilöstö laajemmin huomioon tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ihmisten johtamisessa vaikuttavat kaikki inhimilliset piirteet, kuten vuorovaikutukset, asenteet ja tunteet. Tähän asti yhtiössä on voitu rationaalisesti ajatella toimintaa kuukausittaisina palkkakuluina ja tulosraportteina sekä lähes yhden ainoan asiakkaan palvelemisena. Edelleenkin tarvitaan rationaalista ajattelua, jonka avulla toiminnan reunaehdot muodostetaan, kuten numeeriset tavoitteet. Näistä luvuista saadaan myös jatkuvasti tuotettua historiatietoa tulevaisuuteen, joka on välttämätöntä kehitykselle. Rationaalisen ajattelun lisäksi yhtiön lähitulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan erittäin hyviä ihmisen johtamisen taitoja, koska kyse on palvelualasta, jossa ihmiset tekevät työt ja asiakaskunta muuttuu jossain määrin.

2.2 Strategiatyöskentelyn kolme maailmankuvaa

Seuraavassa kuvataan kolme strategiatyöskentelyn maailmankuvaa (Strateginen johtaminen, Juuti & Luoma 2009), joista keskitytään kompleksisen maailmankuvan strategia-ajatteluun.

2.2.1 Rationaalinen strategianäkemys

Strategista johtamista voidaan tarkastella kolmen maailmankuvan sisällä. Rationaalinen strategianäkemys perustuu järkeen ja suunnitelmallisuuteen. Toiminta on tarkoituksenmukaista. Tällainen strategianäkemys on hyödyllinen ja sen voi perustaa tarkoihin tietoihin.

2.2.2. Kompleksinen strategianäkemys

Nykyään toimintaympäristömme rakentuu yhä monimutkaisemmista osasista, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. Voidaan puhua kompleksisesta strategianäkemyksestä. Tällöin organisaatio ajatellaan systeeminä, jossa on eri asioita yhteen kietoutuneena. Kompleksisessa maailmankuvassa johtaminen muuttuu myös perinteisestä suorasta johtamisesta sosiaalisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Kompleksisuuden mukaan johdettavilla asioilla on oma luonteensa, joka aiheutuu niiden sisällä olevista jatkuvista vuorovaikutussuhteista. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa johtamisen kohteisiin, mutta ei suoraviivaisten kausaalisuhteiden muodossa. Systeemi muuttuu, kehittyy ja sopeutuu ja se tekisi sen jollain tavalla myös ilman johtamistakin.” (Strateginen johtaminen, Juuti & Luoma 2009, 115).

Kompleksisuuteen kuuluu läheisesti termi yhteiskehittyminen, joka ilmiönä on todennettavissa esim. osuuskunta-ajattelussa. Johtajat ja johdettavat ovat riippuvaisia toisistaan ja he muokkaavat organisaatiota ja sen toimintaa saman verran. ”Avainasemassa on vuorovaikutus osapuolten välillä. Jos se lakkaa, lakkaa ennen pitkää myös kummankin osapuolen olemassaolo.” (Juuti & Luoma 2009, 121). Yhteiskehittymisen etuna on, että systeemi, eli yritysmaailmassa organisaatio kykenee vahvistamaan toistensa vaikutuksesta. Tällöin systeemi pyrkii vahvistamaan muutosta. Täytyy muistaa, että sama ilmiö tapahtuu myös mahdollisten negatiivisten asioiden suhteen. Mikäli jokin systeemin osa-alue heikkenee, tämäkin muutos vahvistuu, kunnes systeemi lakkaa olemasta.

Yksi kompleksisuuden perusominaisuuksista on itseorganisoituminen, jolloin systeemi on löytänyt itse tarkoituksenmukaisen järjestyksen. Tällöin toiminnot etenevät parhaalla mahdollisella tavalla. Itseorganisoituneessa systeemissä on aina ns. attraktori eli säännöllisyyden tila, esimerkiksi jokin asia kuten tahtotila tai perusarvo. Attraktori voi olla myös henkilö, joka ei välttämättä ole johtaja. Johdon on hyvä sallia henkilöstön ja organisaation itseorganisoituminen ja johdon tehtävänä on luoda puitteet sille rajoitteita unohtamatta. Johdon merkitys ei vähene itseorganisoitumisen johdosta, vaan tällöin henkilöstö suoriutuu annetuista tehtävistään. Johdon on hyvä myös tunnistaa systeemin attraktorit, jolloin niitä voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi toiminnassa. (Juuti & Luoma 2009 128-131.)

Kompleksisuuskartta

Johtamisen välineeksi voidaan luoda kompleksisuuskartta (Juuti ja Luoma 2009, 139-148) toiminnan eri ilmiöille ja riippuvuussuhteille. Kompleksisuuskartta tarkoittaa asioiden riippuvuussuhteen kuvaamista. Välttämättä asioilla ei ole tarkkoja rajoja, siksi kartasta voi muodostua sekavankin oloinen, jos halutaan sijoittaa koko toimin-

2.2.3 Postmoderni maailmankuva

Postmoderni-sana kuvaa realistisista tieto- ja todellisuuskäsityksistä poikkeavaa maailmankuvaa. Kyseessä on yhteiskunnallinen tila tai ajanjakso, vrt. perinteinen yhteiskunta, moderni yhteiskunta ja postmoderni yhteiskunta. ”Postmodernissa yhteiskunnassa maailma kutistuu ja globaalit vuorovaikutussuhteet voittavat alaa.” (Juuti ja Luoma 2009, 178). Erona moderniin aikaan postmoderni ajattelu hyväksyy sen, että tiede ei anna kaikkia ratkaisuja kaikkiin ihmisten ongelmiin. Postmodernissa maailmankuvassa tunnistetaan se, että tiede antaa vaihtoehtoisia tapoja tarkastella todellisuutta. Tämä maailmankuva tuo tullessaan ajatuksen, että mikään ei ole pysyvää. Arvomaailma muuttuu myös, kuten moniarvoisuus, monimuotoisuus ja ambivalenssi, vastakkaisien yhtäaikaisten halujen aiheuttama epävarmuustila.

Modernin yhteiskunnan tukipilareita oli ammatin hankkiminen koulutuksen avulla ja tuon ammattitaidon varassa solmittu pitkäaikainen työsuhde. Modernin ajan ihmisen elämää jäsensivät harvat, pitkäaikaiset neuvottelusuhteet. Postmodernina aikana ihmiset huomaavat olevansa moninaisten neuvottelusuhteiden tulosta. Lisäksi he tiedostavat, että nuo neuvottelusuhteet ovat tilapäisiä. Ei synny mitään pysyviä ”sopimuksia”, joiden varaan voitaisiin suunnitella elämää ja toimintaa. Postmoderni aika onkin epävarmuuden ja epäjatkuvuuden aikaa. (Juuti ja Luoma 2009, 197).

Postmodernin maailmankuvan mukainen johtamisstrategia soveltuu hektisempään yritystoimintaan, kuten globaalit tietoliikennetoimialat. Kun taas kiinteistöhoitopalvelut ovat paikallisesti melko pysyviä ja sopimukset pitkäaikaisia. Samoin henkilöstö on pysyvää ja vaihtuvuutta vähän.

2.2.4 Kiinteistönhoidon liiketoiminta kompleksisessa maailmankuvassa

Kiinteistöhoitopalveluun soveltuu kompleksinen maailmankuva. Tuotannon tekijöinä ovat ihmiset, jotka toimivat tuntevana systeeminä. Työntekijät voivat olla läheisessä suhteessa kiinteistön käyttäjiin. Jopa läheisemmässä, kuin omaan esimieheensä. Toimintaympäristössä on useita muuttujia, jotka työnantajan on hyvä tunnistaa ja ottaa huomioon johtamisessa. Kompleksisen maailmankuvan huomioiminen toiminnan muutoksessa on tarpeellista ja jopa välttämätöntä.

2.3 Vahvistuvat ajattelumallit

Yhtiö elää muutosvaihetta uusiutuvine tavoitteineen. Yksityisten asiakkaiden osuuden tulee kasvaa, jolloin kiinteistönhoitopalvelun toiminta ja tehtävät muuttuvat jossain määrin. Yksityisasiakkaiden kiinteistönhoitopalvelut ovat liike-, toimisto- ja asuintiloja. Lisäksi teollisuus kuuluu yksityisen sektorin piiriin. Näihin vuosiin asti Total on saavuttanut vankan osaamisen julkishallinnon kiinteistöjen hoidossa ja teknikkassa. Kiinteistönhoidon ulkoaluettehtävät on tehty kaupungin liikelaitoksen toimesta, joten Total on keskittynyt kiinteistötekniikkaan sekä peruskiinteistönhoitoon.

Toinen muutosalue on tuottotavoitevaatimus, joka on nyt kasvanut ja tulee kasvaan entisestään. Tähän asti on voitu keskittyä laatuun ja ammattitaitoon, jolloin on saavutettu laadukkaan tekijän maine. Verrattuna yksityisen sektorin jatkuvaan tuottotavoitteeseen, Totalissa on voitu hoitaa kiinteistöjä pienemmällä katteella.

Näiden uusien vaatimusten läsnäolo vaatii myös johtamiselta uuden toimintamallin. Ei voida olettaa, että henkilöstö ikään kuin itseksensä alkaa toteuttamaan uusia vaatimuksia. Työntekijöinä on useita henkilöitä, jotka ovat toimineet viimeiset 20 vuotta tietyllä tavalla. Henkilöstö tarvitsee apua muutokseen ja silloin on hyvä muuttaa johtamisen strategiaa.

Tilanne yhtiössä on kuten millä tahansa organisaatiolla, joka on kehitetty valtion- tai kunnallisen liikelaitoksesta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhtiöön, joka on perustettu v. 2007. Kyseessä on ”nuori” yhtiö, jonka toimintamalli on yhtiöittämisensä jälkeen elänyt väistämätöntä muutostaan. Koska toimintatavat ja -mallit sekä asenteet ovat muutokset kourissa, niin liian kova vauhti ei ole realistinen, vaan työssä tarvitaan pitkäjänteisyyttä, johon esimiehet tarvitsevat tukea. Esimiehen toimenkuvassa painotetaan nimenomaan esimiestyötä, sillä lähimmän esimiehen rooli on tärkeä muutoksien läpiviemisessä. Yhteistyöhön kasvaminen vie aikaa.

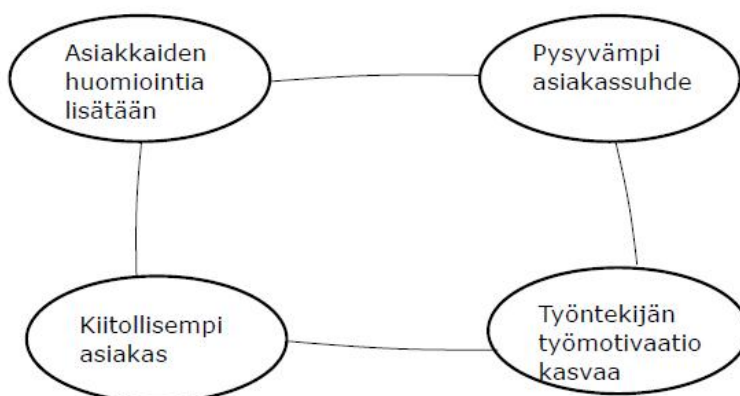
Tähän mennessä esimiesten ja päälliköiden pääasiallisia tehtäviä ovat mm. työntekijöiden perusasioiden varmistaminen, kuten palkat ja työkalut. Työntekijät osaavat

työnsä, joten heitä ei ole tarvinnut suurestikaan kentällä ohjata. Julkishallinnon käyttäjäasiakkaat ovat työntekijöiden ”vanhoja tuttuja”, jolloin asiakaspalvelussa ei ole tarvinnut kovin paljon esimiehen apua. Kiinteistönhoidon sopimusasiakkaana on yleensä kiinteistönomistajan edustaja, jolloin esimiesten asiakaspalvelu keskittyy tälle taholle kiinteistöhoitajien huolehtiessa käyttäjäasiakasrajapinnasta kohteessa. Sopimushoitoon liittyvät tehtävät ovat esimiesten ja päälliköiden jokapäiväistä työtä johtuen suuresta kiinteistömassasta. Julkishallinnon asiakkuuksiin liittyy muistioita, dokumentteja sekä raportteja usein enemmän kuin yksityissektorin asiakkuuksiin. Esimiesten työ on ollut jossain määrin virkamiestyötä.

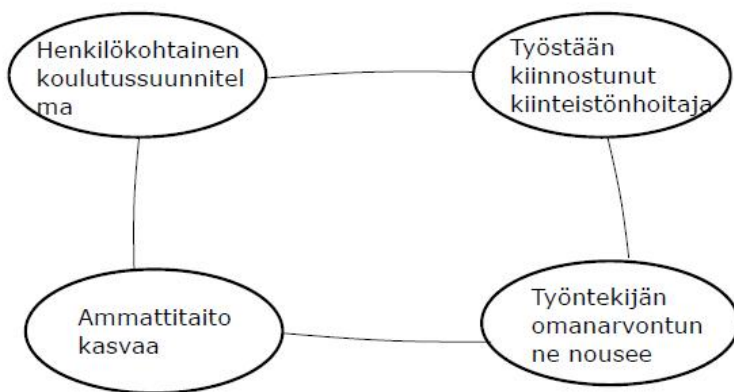
Uudet vaatimukset voisivat tuoda esille uudenlaisen kiinteistöhoitopalvelun vision, kuten

Luotettava asiakaspalvelija, kiinteistötekniikan ammattilainen ja vakaa yhteistyökumppani.

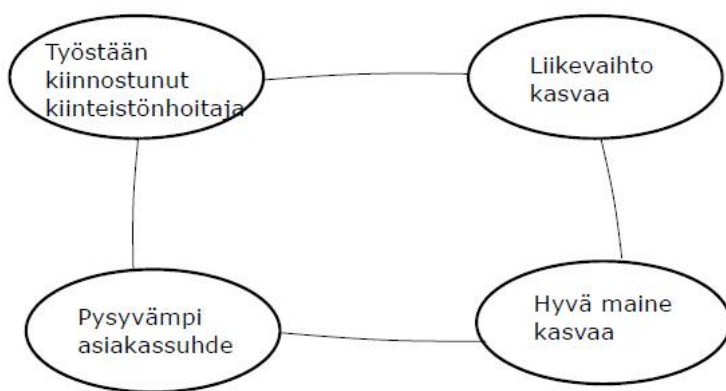
Nämä ovat niitä tavoiteltavia lopputuloksia, joiden johtamisesta on kyse: Vakaa yhteistyökumppani toimii kannattavasti, jolloin tuotantopoikkeamia ei ole. Luotettava ja asiakaspalvelija ovat kaksi erittäin tärkeää sanaa, jotka kuvaavat ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat. Kiinteistötekniikan ammattilainen kuvaa henkilöstön erinomaista teknistä suorituskkyä, jolloin kiinteistön koko elinkaaren hoito voidaan luottaa näihin käsiin. Edellä olevien vaatimusten perusteella voidaan muodostaa kompleksisuuskarttoja toivotuista vahvistuvista sykleistä.



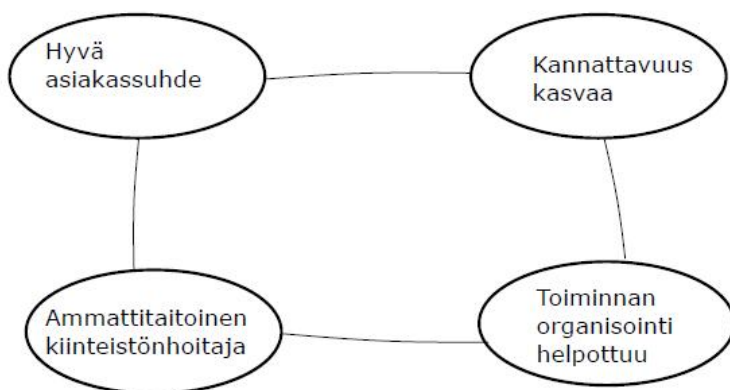
KUVIO 3. Asiakaspalvelun toivottu vahvistuva sykli



KUVIO 4. Ammattitaidon toivottu vahvistuva sykli



KUVIO 5. Kasvun toivottu vahvistuva sykli



KUVIO 6. Kannattavuuden toivottu vahvistuva sykli

Jos kompleksisuuskartat yhdistettäisiin yhdeksi laajemmaksi kartaksi, voitaisiin havaita, että henkilöstön koulutus, motivaatio, hyvän maineen kasvu, asiakaspysyvyys ja kannattavuus ovat kaikki myös toisistaan riippuvaisia. Ilman kompleksikartan luomis-

ta johdolla on vain aavistus siitä, että näillä asioilla on merkitystä toiminnan tulokselle, mutta sen vaikutuksen suuruus voi olla hämärän peitossa ilman visuaalista jäsenystä. Systeemin eri asioiden ja ilmiöiden hyvä johtaminen on erittäin tärkeää, jotta yhtiön tavoitevaatimukset voidaan saavuttaa. Organisaatiolle on hyödyllistä pohtia niitä ilmiöitä, joiden toivottaisiin vahvistuvan. Samoin on terveellistä tiedostaa ne asiat, jotka vahvistuessaan aiheuttavat yhteisössä hankaluuksia. Mikäli niihin ei puututa tai niitä ei huomata, niin seuraukset voivat olla vahingolliset ja niiden vaikutus pitkäaikaista.

2.4 Vaadittava johtamisstrategia ja johtamisen psykologia

2.4.1 Tulostavoitteen johtaminen

Tuloksellisuuteen vaikuttavat strategiatyökalut otetaan käyttöön johtamisen uudistamisessa. Jokin osa-alue on jo yhtiön strategiassa määritelty, kuten tasapainotettu tuloskortti, joka on otettu käyttöön toimialoittain kaksi vuotta sitten. Tämän tavoitemittariston seuranta auditoidaan sisäisesti toimialojen ristiinauditoinnilla. Tuloksien saavuttamista käsitellään toimialojen sisällä työnjohtoportaan kanssa palvelupäällikön johdolla ja tulokset raportoidaan toimitusjohtajalle vuosittain. Mittaristo ei aivan vastaa tavoitteita siinä määrin, että se olisi joustavasti jokapäiväisessä toiminnassa ohjaavana elimenä. Uusien tavoitevaatimusten valossa mittaristoa tulee uudistaa siten, että luodaan kaksi mittaristoa joista toinen keskittyy selkeästi tulokseen, sen seurantaan ja sen saavuttamiseen. Toinen tavoitemittaristo tarvitaan yksityissektorin asiakkuuksien liikevaihdon kehityksen seurantaan.

Laatujohtaminen on yhtiössä hyvällä mallilla jo senkin vuoksi, että Total Kiinteistöpalvelut Oy:llä on kolme toimintajärjestelmän laatusertifikaattia, jotka auditoidaan määrääjain ulkoisen auditoijan toimesta. Auditonnissa on mukana koko yhtiön henkilökunta. Laadukas tekeminen on ollut jokaisen tekijän tavoitteena työssään liiketoimuksesta lähtien ja sertifiointi on tuonut siihen vielä täsmennystä sekä laatuasioiden jatkuvaa käsittelyä.

Tavoite- ja tulosjohtaminen strategisina työkaluina vaatii enemmän ohjausta. On ymmärrettävää, että tähän asiaan ei ole kiinnitetty voimakkaasti huomiota aiemmin, koska tekemisen tavoitteena on ollut tekeminen, johtuen pitkäaikaisesta kunnallisesta taustasta. Siirryttäessä enenevässä määrin yksityissektorin palveluun sekä tuloksen tekemiseen, täytyy tavoitemittariston pääpaino sijoittaa myös näihin kahteen asiaan. Samoin tulee johtamisessa olla uudentyyppinen filosofia, jolla yhteisön itseorganisoidumiselle luodaan puitteet ja rajoitteet, kuten aiemmin teoriaosuudessa käsiteltiin. Tämä tarkoittaa työnjohtotason suurempaa vastuuttamista tavoitteisiin, joka luonnollisesti edellyttää suurempaa luottamusta alaisten kykyyn toiminnoissa. Tällöin johtamisjärjestelmää tulee myös uudistaa. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään kiinteistönhoidon toimialaan, niin johtamisjärjestelmää esitetään uudistettavaksi vain tällä toimialalla.

2.4.2 Kasvutavoitteen johtaminen

Kuten vaikkapa kuvion kuusi kompleksisuuskartasta nähdään, niin osaamisen ja tiedon johtamisella on oma merkityksensä kasvuun. Osaamisen johtamisella pyritään vahvistamaan työyhteisön positiivista muutosta ja halutaan sosiaalisen paineen vaikuttavan muutokseen. Henkilöstölle tulee tehdä henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat, jolloin myös henkilökohtainen huomiointi toivotaan näkyvän toiminnassa ja tuloksissa. Samalla yksilö vastuuttaa itsensä omaan henkilökohtaiseen tavoitteeseensa. Tämän jälkeen häneltä voi odottaa vastuullisuutta työnantajan tavoitteisiin. Työnjohtotaso on erityisessä asemassa työntekijöiden vastuuttamisessa. Yrityksen toimesta toteutettavat koulutussuunnitelmat tehdään kaikille, myös työnjohtajille. Kun motivoituneille työntekijöille tuodaan riittävän selkeästi esille tavoiteltavat asiat, oppivan organisaation jäsenille voidaan saavuttaa yhteinen tahtotila, jonka avulla tuloksiin voidaan päästä. Jotta oppiva organisaatio pysyy oppivana, on sen jäsenille jatkuvasti annettava tietoa tavoitteista ja toivottavista tuloksista. Keinona jatkuvalla vuorovaikutteisella tiedottamisella ovat aluepalaverit ja suunnitelmalliset tulokokoukset, jotka otetaan käyttöön kiinteistönhoidon toimialalla.

Henkilöstöä voidaan kouluttaa myyntiin, joka on toki tarpeellista, mutta kustannuksia tuovaa. Myynnin koulutuksen vaikutus voi jäädä melko lyhytaikaiseksi, jos sitä ei tar-

jota useasti. Henkilöstön työmotivaation kasvulla ammattitaidon kohenemisen myötä on pitkäaikaisempaa vaikutusta organisaation myönteisten syklien vahvistumiseen. Motivoituneiden työntekijöiden hyvät työsuoritukset ovat kiinteistönhoidon parasta myyntiä. Tällöin hyvä maine kasvaa ja yrityksen palveluita halutaan. Ammattitaitoisen yhteisön itseorganisoitumista voi luottavaisin mielin hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa. Asiat tehdään tällöin yhdessä ja vuorovaikutuksessa kaikkien osapuolten välillä.

Henkilöstöä tulee kannustaa vuorovaikutustaitojen käytössä, jolloin luontevasti johtaminenkin muuttuu vuorovaikutteisemmaksi eikä suoraa käskemistä tarvita. Vuorovaikutustaitoja voidaan kohentaa muodostamalla henkilöstöstä pienempiä ryhmiä, joiden kanssa pidetään johtamisjärjestelmän mukaiset palaverit ja kokoukset. Näin henkilöstölle tulee voimakkaammin tuntemus siitä, että heillä on itsellään vaikutusmahdollisuuksia työssään ja oppiva organisaatio voi kukoistaa.

2.4.3 Johtamisen työkalut

Kiinteistönhoitopalvelun johtamisen psykologia sopii kompleksisen maailmankuvan mukaiseen strategiaan. Johtamisessa pääpaino on vuorovaikutussuhteissa ja inhimilliset tunnetilat otetaan huomioon päivittäisessä johtamistyössä. Kiinteistönhoidon liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan uuden johtamisen työkaluiksi henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat koko henkilöstölle. Lisäksi otetaan tiimeittäin käyttöön tulostokoukset nykyisen johtamisjärjestelmän mukaisten aluepalavereiden tilalle. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään myös palvelualuekohtaisen toimintasuunnitelman käyttöön ottoa kiinteistönhoidon toimialalla. Toimintasuunnitelma on yksinkertaistettu sovellus tavoitteisiin tähtäävistä toimenpiteistä, jotka kirjataan esimiesten toimesta. Tätä kautta tavoitteet ja toimenpiteet on myös helpompi jalkauttaa kentälle.

Kiinteistönhoitopalveluiden tavoitemittaristo uusitaan siten, että muodostetaan yhdessä kaksi mittaristoa, jotka vastaavat tavoitevaatimuksia: kannattavuuteen ja kasvuun liittyvät mittaristot, joiden seuranta jalkautetaan tiimien tulostokouksiin asti. Tulostokortti ei voi olla kuitenkaan pelkkä välinesovellus, vaan se on oikeasti prosessoitava toimintaan. Tulostokortti johtamisjärjestelmän osana on ymmärryksen, mittaami-

sen, vuorovaikutuksellisuuden ja sen vaatiman johtamistapamuutoksen kannalta hyvä työkalu, joskin vaativa. (Kauppinen 2002, 141)

Jotta edellä mainitut muutokset voidaan ottaa käyttöön, on ne kirjattava kiinteistönhoidon laatujärjestelmän ohjeistuksiin. Tarkoituksena on kokonaisuudessaan uudistaa johtamistyötä ja yksilöiden vahvuuksiin luottamalla saavuttaa paras lopputulos.

3 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUN TEORIAA

Yhtiön strategian muodostamisen jälkeen tehdään toimintasuunnitelma, jolla strategia on tarkoitus saattaa käytäntöön. Alun perin liiketoimintasuunnitelmia tehtiin rahoittajien vaatimuksesta aloittavissa yrityksissä. Yhdysvalloissa 1960-luvulla rahoittajat vaativat uusista yritysideoista kirjallisia kuvauksia ja sittemmin Suomessa rahoittajat vaativat rahoitettavilta yrityksiltä liiketoimintasuunnitelmat nähtäväksi.

Suomessa liiketoiminnan suunnittelun uranuurtajana on toiminut valtion erityisrahoituslaitos Finnvera Oyj (aiemmin Kehitysaluerahasto Oy ja Kera Oyj), joka aloitti 1980-luvulla liiketoiminnan suunnittelun koulutuksen tuomalla markkinoille liiketoimintasuunnitelmakansionsa. (Koski ja Virtanen 2005, 9.)

Aloittavissa yrityksissä liiketoimintasuunnittelun osa-alueiden yhteinen tekijä on markkinalähtöisyys, johon suunnittelu kokonaisuudessaan tähtää. Suunnitelman osa-alueita ovat palvelut, johtaminen, markkinointi, talous, tuotanto, tutkimus ja tuotekehitys. Nämä osa-alueet suunnitellaan yhteen suuntaan vieviksi, eli liiketoiminnan suunnittelulla sovitetaan eri toiminnot yhteen.

Ennen kuin yritys tekee liiketoimintasuunnitelman, täytyy sillä olla liikeidea, strategia sekä toimintamalli valmiiksi ajateltuna. Näistä lähtökohdista varsinainen suunnitelma tehdään kirjalliseksi kuvaukseksi, liiketoimintasuunnitelmaksi.

3.1 Liiketoimintamalli

Julkisen hallinnon organisaatioissa puhutaan toimintamallista tai palvelumallista. Yksityissektorin yhtiöissä puhutaan liiketoimintamallista, joka määrittää asiakkuudet, tuotteet, palvelut ja tavan toimia. Lisäksi liiketoimintamalli määrittää tavan, millä liikevaihto tuloutetaan. Liiketoimintasuunnitelma pohjautuu näin yrityksen ydinlogiikalle, liiketoimintamallille, joka taas on muodostunut yhtiön strategiavalintojen pohjalta. Palvelu- ja tuotantoliiketoiminnat voidaan jakaa kolmeen eri toimintamalliin, tuoteliiketoiminta, kapasiteettipalveluliiketoiminta ja ratkaisuliiketoiminta. (Hannus 2004, 307-317.)

3.1.1 Tuoteliiketoiminta

Tuoteliiketoiminnan perusteena on tuotteistus, tuotekehitys ja/tai vakioidut palvelut. Myynti ja markkinointi ovat merkittävässä osassa tuoteliiketoiminnassa. Tuotteiden ominaisuuksissa on erilaisuutta, jolloin niitä ei räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaisesti. Tuotanto voidaan ulkoistaa, koska tuotannon ei katsota olevan ydinosaamista. (Hannus 2004, 309-311.)

3.1.2 Kapasiteettiliiketoiminta

Kapasiteettipalveluliiketoiminta perustuu henkilöpalveluihin ja tuotantopalveluihin. Henkilöpalveluissa asiakas ohjaa henkilöstökapasiteettia, kuten esim. toimistohenkilöiden vuokrauspalvelut. Tällöin ansainnan perusteita yritykselle ovat henkilötunnit ja henkilöpäivät. Tuotantopalveluissa volyymien kasvu aiheuttaa yksikkökustannusten alenemista. Tällöin myynti pyrkii jatkuvasti täyttämään kapasiteettia. Esimerkkinä tuotantopalveluista voivat olla kuljetuspalvelut, tietoliikenneverkko-operaattoritoiminta ja energian tuotanto. Näissä palveluissa kilpaillaan ensisijaisesti hinnalla, joten kannattavuus perustuu myyntihintaan ja kustannuksiin suoritetta kohden. Tuotannon kustannustehokkuuden varmistaminen on erityisen tärkeää. (Hannus 2004, 311-313.)

3.1.3 Ratkaisuliiketoiminta

Ratkaisuliiketoiminnassa tuotantoresurssit räätälöidään asiakkaan tarpeisiin ja tarvittaessa käytetään muita yrityksiä täydentämään palvelua. Yleensä ratkaisu toteutetaan projektina, vaikkakin asiakassuhteet ovat pidempikestoisia. Asiakas myös osallistuu itse usein ratkaisun tuottamiseen. Tällöin asiakkaan liiketoiminnan tunteminen on tärkeää ja jokainen asiakas on yksilöllinen. Ratkaisuliiketoimintamallissa yrityksen brändin tulee viestittää luotettavuudesta ja kokemuksesta. Ratkaisuliiketoiminnassa arvot ja kulttuuri perustuvat asiakaslähtöisyyteen sekä projektimaiseen toimintatapaan ja kannattavuus koostuu liikevaihdosta ja tuloksesta per henkilötötyvuosi. (Hannus 2004, 313-317.)

3.1.4 Kumppanuusliiketoiminta

Lisäksi voidaan määritellä ratkaisu- ja kapasiteettiliiketoiminnan yhdistelmänä kumppanuusliiketoiminta, joka perustuu myös pitkiin asiakassuhteisiin. Lisäksi pitkäkestoiset toimittajasuhteet esim. paperiteollisuuden raaka-aineen toimittamisessa ovat kumppanuusliiketoimintaa. Kannattavuus perustuu liikevaihtoon sekä tulokseen per avainasiakas. Yrityksen maine ja tunnettavuus ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Lisäksi operatiivinen ylivoimaisuus ja asiakaslähtöisyys ovat kilpailustrategian lähtökohtia. (Hannus 2004, 317-319.)

3.1.5 Kiinteistönhoidon liiketoiminta vs. Ratkaisuliiketoiminta

Kiinteistönhoidon liiketoimintaan voidaan soveltaa ratkaisuliiketoimintaa, jolloin asiakastuntemus ja pitkät asiakassuhteet ovat tavoiteltavia asioita. Kiinteistöhoitopalvelu perustuu yleensä asiakkaan toivomaan palvelukuvaukseen, jolloin palvelutuotanto on erilaista eri asiakkuuksissa. Esim. palvelutalon kiinteistöhoitotuotanto on varsin erilaista kuin esim. asuinkiinteistön. Vastaavasti esim. teollisuuslaitoksen kiinteistöhoitopalvelu on erityyppistä kuin vaikkapa koululaitoksen kiinteistöhoito. Näiden erilaisuus tulee esiin nimenomaan kiinteistön käyttötarpeesta. Päiväkodissa on otettava turvallisuus huomioon pienten lasten näkökulmasta jatkuvasti. Asuinkiinteistössä päätekijänä on ulkoalueiden toimivuus sekä asukkaiden asumismukavuuden

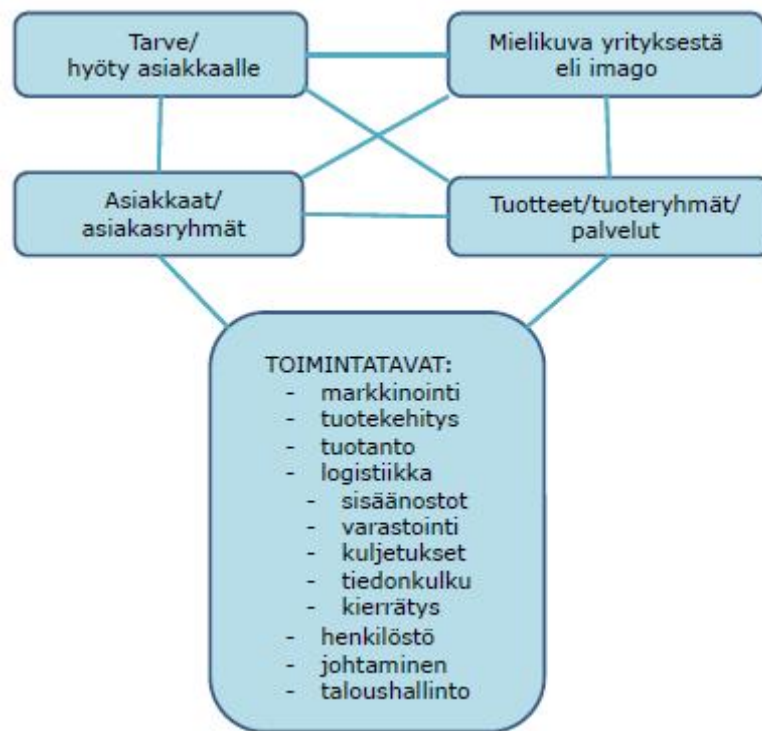
varmistaminen siten, että asukkaiden palvelupyyntöihin vastataan nopeasti. Toimintaympäristöistä johtuen on luonnollista, että kiinteistönhoidon liiketoiminnan on oltava luotettavaa ja asiakassuhteet ovat melko pitkiä.

Nykyisin yhä enemmän kiinteistönhoidossa ilmenee projektimaisuutta sopimuksien kestojen suhteen, jotka yhä useammin ovat kahden tai kolmen vuoden mittaisia lisätyinä muutamalla optiovuodella, jotka neuvotellaan erikseen. Lisäksi projektimaisuus ilmenee lyhyemmässä mittakaavassa siten, että sopimustehtävien lisäksi kiinteistönhoitopalveluihin sisältyvät lyhyemmät ja aikataulutetut työtehtävät, jotka hinnoitellaan erikseen. Kiinteistönhoitosopimuksen päättymisen jälkeen asiakas yleensä kilpailuttaa sopimukset. Aiemmin kiinteistönhoitosopimukset olivat pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevia kolmen kuukauden irtisanomisajalla, jolloin myöskään kiinteistönhoidon liiketoiminnan projektimaisuutta ei ilmennyt.

3.2 Liikeideamalli

Yritysidean pohjalta on syntynyt liikeidea, jota halutaan lähteä toteuttamaan sen mukaisesti, minkälainen liiketoimintasuunnitelma idean jälkeen on tehty. Liikeideamallista ilmenee, miksi yritys on olemassa ja mitä hyötyä sen olemassaolosta on asiakkaalle.

Liikeideamallissa kuvataan lyhyesti toimintatavat, kuten markkinointi, tuotanto ja henkilöstö. Liikeideamallin pohjalta tehdään liiketoimintasuunnitelma, joka kertoo konkreettisemmin rahoittajille ja omistajalle liiketoiminnan koko kuvan. Liikeideasta tehdään liikeideamalli, joka voisi olla kuvion 7 mukainen. Mallissa kuvataan asiakashyötyä ja mielikuvaa, jotka on hyvä tiedostaa ja päivittää liiketoimintasuunnitelmaan vuosittain. Toimintamallit luetteloituna muistuttavat jo liiketoimintasuunnitelman otsikointia.



KUVIO 7. Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39)

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä jo toimiva yritys, joten liikeidea on luotu yhtiöittämisvaiheessa. Siitä huolimatta liikeidea on hyvä päivittää aina uutta liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Tilanteet ja markkinat muuttuvat jatkuvasti, jolloin asiakashyöty ja toiminnan tarkoitus on tarpeellista analysoida uudestaan vaikkapa vuosittainkin.

3.3 Liiketoimintasuunnitelma

Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma luodaan liikeidean ja strategian pohjalta. Tällöin tarkoitus on saada rahoittajat vakuuttuneeksi liiketoiminnan kannattavuudesta. Myöhemmin tulevana vuosina liiketoimintasuunnitelma on tärkeä toiminnan kehittämisen väline. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään seuraavina vuosina sen mukaisesti, kun tiedossa on kehittämistarpeet ja niiden vaikutukset toimintaan. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman perusrunko voisi olla kuvion 8 mukainen.

Kansilehti

- Yrityksen nimi
- Yrityksen logo
- Toiminta-ajatus lyhyesti (yksi lause, joka kuvaa yrityksen toimintaa)
- Suunnitelman laatija/laatijat

Sisältö

- 1 Yrittäjän tausta ja osaaminen
- 2 Liikeidea liikeideamallin avulla
- 3 Yhtiömuoto ja toiminimi
- 4 Markkinat ja kilpailijat
 - asiakasanalyysi
 - hinnoittelu
 - markkinatuoteanalyysi
 - kilpailijoiden arviointi
 - yrityksen sijainti
- 5 Riskianalyysi ja henkilöstötarve
- 6 Rahoituksen järjestäminen
- 7 Laskelmat
 - investointilaskelma
 - käyttöpääomalaskelma
 - rahoituslaskelma
 - katetarpeen laskenta
 - tulosennuste
 - kassabudjetti
- 8 Perustamisasiakirjat
- 9 Arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet

KUVIO 8. Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Raatikainen 2011, 42)

Liiketoimintasuunnitelmamalleja löytyy internetistä sekä kirjallisuudesta, ja niiden eroavaisuudet riippuvat yritystoiminnan luonteesta. Joissakin malleissa talousasiat ovat painokkaammin ja tarkemmin esillä. Joissain malleissa tulevaisuuden suunnittelun pääpaino voi olla henkilöstön tai markkinoinnin kehittämisessä. Aiemmin kuvattiin, että Finnvera on ollut suomessa liiketoimintasuunnitelmien uranuurtaja, joten seuraavassa on Finnveran liiketoimintasuunnitelmamallin runko (Finnvera Oyj 2001).

Liiketoimintasuunnitelma
(Perusrunko aloittavalle yritykselle)
Tiivistelmä
Lähtötilanne
2.1 Yritystoiminnan tausta
2.2 Omistus ja perustajatiimi
Toimintaympäristö ja sen
kehitysnäkymät
3.1 Toimialan kehitys
3.2 Kysyntä, asiakkaat
3.3 Kilpailu
Visio ja päätavoitteet
Liikeidea ja strategia
Markkinointisuunnitelma
6.1 Myyntitavoitteet
6.2 Markkinoinnin organisointi
6.3 Markkinoinnin kilpailukeinojen
kehittäminen
6.3.1 Tuotteet ja palvelut
6.3.2 Hinnoittelu ja myyntiehdot
6.3.3 Myyntikanavat
6.3.4 Viestintä
Tuotekehityssuunnitelma
(Palvelutuotteiden kehitys)
7.1 Tuotekehityksen organisointi
7.2 Tuotteiden/palvelujen kehittäminen
7.3 (Tuotteiden suojaus)
Tuotantosuunnitelma
(Palvelujen tuottaminen)
8.1 Tuotannon organisointi
8.2 Tuotantopuitteet ja tuotantoprosessi
8.3 Investoinnit
8.4 Tuotannon ohjaus ja seuranta
Henkilöstösuunnitelma
9.1 Organisaatio
9.2 Henkilöstön kehittäminen
9.3 Palkkaus ja työmotivaatio
Taloussuunnitelma
10.1 Seuranta
10.2 Ennusteet
Riskien arviointi
Liitteet

KUVIO 9. Liiketoimintasuunnitelman perusrunko (Finnvera 2001)

Verrattaessa kahta edellistä liiketoimintasuunnitelmamallia, havaitaan niissä yhtäläisyytenä markkinoinnin toiminnankuvauksen laajuus. Ensimmäisessä mallissa talouslaskelmat ovat tarkemmin listattuna, kun taas Finnveran mallissa painotetaan kehittämistä ja tuotannon kuvausta. Erot johtunevat siitä, että ensimmäinen malli on tar-

koitettu yritysideoan jälkeisen kirjallisen kuvauksen tekemiseen aloittavalle yritykselle ja Finnveran malli on täydellisempi kuvaus, jota voidaan käyttää myös jo toimivassa yrityksessä.

Nykyisessä sähköisessä maailmassa liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on useampia linkkejä, joista käsin aloittavien yritysten on helppoa ja edullista luoda oma liiketoimintasuunnitelmansa. Finnveran internet-sivut tarjoavat nykyisin linkin Yritys-Suomen sähköiseen liiketoimintasuunnitelman teko-sovellukseen. (Yrityksen perustamisen vaiheet. Finnvera).

3.4 Skenaariotyöskentely

Tulevaisuuden hahmottaminen on kiinteistönhoidon liiketoiminnassa erityisen tärkeää, koska sopimukset ovat yhä enemmän määräaikaista ja vastaavasti kiinteistönhoidon koneinvestoinnit ovat mittavia ja työntekijöiden työsopimukset vakituisia. Esimerkiksi uusi kiinteistöhoitokone voi maksaa n. 150 000€ lisälaitteineen. Skenaariotyöskentely on hyvä tapa katsoa tulevaisuuteen ja apuna voidaan käyttää taulukon 1 mukaista tulevaisuustaulukkoa, joka on sovellettu Aaltonen ja Wileniuksen (2002, 3) tulevaisuustaulukkoesimerkistä. ”Tällöin voimme määrittää oman vision ja missiomme, työstää edelleen tältä pohjalta strategiaamme ja päätyä lopuksi toimintasuunnitelmaan.” (Aaltonen ja Wilenius 2002, 74.)

Tulevaisuustaulukkoon on ryhmitelty asiakkuuksia ja arvioitu niiden liikevaihdon käyttäytymistä kolmella tavalla. Asiakkuusryhmät ovat jaoteltu suurasiakkaisiin ja pienasiakkaisiin. Lisäksi yhteen yhden palvelutuotteen asiakkuuteen, joka tulee poistumaan markkinoilta tulevaisuudessa. Kyseessä on siis vähenevä trendi kiinteistöpalvelun markkinoilla. Ulkoaluetyömäärää on arvioitu suhteessa koneinvestointeihin, joiden ajankohta tulee siinä vaiheessa, kun liikevaihtoa on riittävästi kattamaan poistot sekä muut konekulut. Koneinvestointien rinnalla kiinteistöhoitopalveluissa hyvien ja luotettavien yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden saatavuus on tärkeä tuotannon osa.

TAULUKKO 1. Kiinteistönhoitopalvelun tulevaisuustaulukko

MUUTTUJAT	A	B	C
Asiakkuusryhmä 1	liikevaihto säilyy ennallaan	liikevaihto pienee	hävitään kaikki tarjouskilpailut
Asiakkuusryhmä 2	voitetaan kaikki tarjouskilpailut	voitetaan 50% tarjouskilpailuista	hävitään kaikki tarjouskilpailut
Asiakkuusryhmä 3 (vähenevä trendi)	menetetään 20%	menetetään 20-50%	Menetetään 20-100%
Ulkoaluetymäärä	säilyy nykyisellään =>konekalusto optimaalinen	Kasvaa hieman => investoinnit maltillisia	Kasvaa paljon => investointitarve merkittävä
Tuottotavoite	tuottotavoite säilyy ennallaan	tuottotavoite kasvaa 5 %-yksik.	tuottotavoite kasvaa > 10%-yksik.
Alihankkijat	Kaikki alihankkijat käytettävissä	Sopiva määrä alihankkijoita saatavissa	Alihankkijoita ei ole

Hallituksen määrittelemä tulostavoite on myös arvioitu muuttujaksi. Taulukon A osi-
ossa muutokset arvioidaan armollisimmiksi ja B-osio on realistisempi. Sarake C on
pahin mahdollinen tulevaisuus näiden muuttujien suhteen.

Näiden ilmiöiden valossa liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan mahdollisia tule-
vaisuuksia ja pyritään ennustamaan niistä todennäköisin.

4 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU TOTALISSA

4.1 Nykytilanne

Totalin liikevaihto v. 2011 on 7 miljoonaa euroa enemmän, kuin oli aluksi tavoiteltu ja
henkilöstö ei ole supistunut vaan noussut 400 henkilöön. (Totalin tilinpäätös 2011)
Lisäksi kannattavuus on negatiivinen, joka pääosin johtuu rakentamispalveluiden
vaikutuksesta Totalin alhaiseen hintatasoon liittyen. Jyväskylän kaupungin rakenta-
mishankkeet eivät ole vuosina 2007-2011 muuttuneet strategiansa mukaisesti kun-
nossapitopainotteiseksi. Totalin hintataso on ollut joko markkinahintatasoa tai alhai-
sempi, kun vastaavasti henkilöstökulut ovat säilyneet melko korkeina johtuen mm.
pitkäaikaisen työvoiman hyvästä palkkatasosta.

Kaupungin tilauskanta koko Totalissa on edelleen yli 60 % vaihdellen toimialoittain.
Siivouksella ja rakentamisella se on säilynyt yli 80 %. Kiinteistönhoitopalveluiden asi-

akkaista Tilapalvelun osuus on 50 %. Kiinteistönhoito ja –huolto tuottaa positiivista tulosta. (Talousjärjestelmän tiedostot 2011, Total)

Yhtiön perustamisesta lähtien liiketoimintasuunnitelmana on ollut käytössä seuraavanlainen malli (kuvio 10).

•	SISÄLLYS	
•	1. Perustiedot	1
•	2. Liikeidea ja pitkän tähtäimen tavoite	1
•	3. Tuotteet/ Palvelut	3
•	3.1. Tuotteen/ palveluiden kuvaus	3
•	3.2. Käyttötarkoitus ja kiinteistönhoitopalveluden tuoma hyöty asiakkaalle	3
•	3.3. Kustannustehokkaammat tuotteet ja palvelut	4
•	3.4. Organisaatiokuvaus/ vastuut ja keskeiset tehtävät	4
•	4. Markkinatilanne	6
•	4.1. Asiakkaat ja markkinoiden koko	6
•	4.2. Kilpailijat	7
•	5. Tuotantoprosessi	8
•	6. Henkilöresurssit	9
•	7. Talous	9
•	8. Muu lisäinformaatio	11
•	8.1. Swot-analyysi	11
•	8.2. Tulevan vuoden haasteet	12
•		
•	Liitteet	
•	Organisaatiokaavio, Liite 1	

KUVIO 10. Kiinteistönhoitopalvelun liiketoimintasuunnitelman sisältö vuosina 2007-2011

Tässä mallissa on kaikki tarpeellinen silloin, kun kuvataan toimivan yrityksen muutumatonta toimintaa. Asiat kuvataan, niin kuin ne ajatellaan olevan seuraavana vuonna. Varsinaista kehittämistä tai muutostarvetta ei kuvata muuten, kuin viimeisessä kappaleessa ”Tulevan vuoden haasteet”.

4.2 Päivitetty liiketoimintasuunnitelma

Tarkoituksena on uudistaa lts vuodelle 2012 uusien tavoitteiden mukaiseksi. Vaikka konkreettista aikaa suunnitelman tekemiseen on loppuvuoteen 2011 asti, on asia ollut johdon ajatuksissa ja osin toiminnassakin koko kuluneen vuoden ajan. Kesällä 2011 toimialueiden palvelupäälliköt ovat luoneet omalta vastuualueeltaan strategiaehdotukset, jotka on yhdistetty yhtiön strategiaehdotukseen. Lopullisen yhtiön strategiaehdotuksen hallitus hyväksyi 10.10.2011. Tämä strategia on siis pohjana tulevien vuosien liiketoimintasuunnitelmien luomiselle. Toimialueen toimintaa ohjataan jatkuvasti ikään kuin jo ajatellen mahdollisia seuraavan vuoden tavoitteita ja loppuvuoden aikana ajatukset täsmentyvät kirjalliseksi tuotokseksi strategian ja sen hetken tiedon ja tutkimuksen pohjalta. Suunnitelma tulee elämään vuoden 2012 aikana, joka jatkuvassa muutoksessa on luonnollista ja hyväksyttävää.

Tämän opinnäytetyön tekijä ollut Total kiinteistöpalvelut Oy:n palveluksessa vuodesta 2010 lähtien, jolloin vuodelle 2011 tehty liiketoimintasuunnitelma on luonnollisesti muodostettu aiempaa suunnitelmaa soveltaen. Vuodelle 2012 tehtävään liiketoimintasuunnitelmaan on nyt mahdollisuus ja tarve perehtyä paremmin. Vuoden aikana saatu taustatieto yrityksestä ja tuntemus Totalin kiinteistönhoidon toimialasta auttavat niin ikään tulevien vuosien suunnittelussa ja ennakoinnissa. Merkittävässä asemassa on myös yhtiön omistuspohjan tuomien reunaehtojen ymmärtäminen.

Tulevaisuuden suunnittelussa ja sen kertomisessa liiketoimintasuunnitelmaksi on hyvä mahdollisimman konkreettisesti ja toimintaa hyödyttävästi tuoda esille tarvittavat asiat. Tavoitteet ovat tarkentuneet ja vaatimukset kasvaneet, joten edellisen vuoden suunnitelmat ovat riittämättömiä sisällöltään ja otsikoiltaan. Nyt on haluttu käsitellä konkreettisemmin vastuualueen toimintaa ja toiminnan vaikutuksia tulokseen, asiakastilanteeseen sekä henkilöstöön. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 11) on vuoden 2012 lts:n sisällysluettelo, josta voi nähdä eroja aiemman lts:n sisältöön. Kokonaisuudessaan uusi liiketoimintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1), jonka osa-alueet on selostettu tässä kappaleessa.

SISÄLLYS

1. Perustiedot 1	
2. Liikeidea ja pitkän tähtäimen tavoitteet	2
2.1. Kiinteistönhoito ja -huolto	3
2.2. Asiantuntijapalvelut	4
2.3. Vahtimestaripalvelut	4
2.4. Tavoitteet vuoteen 2015 asti	4
3. Tuotteet/ Palvelut	5
3.1. Tuotteen/ palveluiden kuvaus	5
3.2. Kiinteistöhoitopalvelut asiakkaan näkökulmasta	5
3.3. Kiinteistöhoitopalveluiden painopistealueet	6
3.3.1. Tulostavoitteen saavuttaminen	6
3.3.2. Myynti	7
3.3.3. Henkilöstö	8
3.3.4. Asiakaspalvelu	9
3.3.5. Autojen käytön optimointi	9
3.3.6. Hankintapaikkojen optimointi	9
3.4. Organisaatiokuvaus/ vastuut ja keskeiset tehtävät	10
4. Markkinatilanne	16
4.1. Asiakkaat ja markkinoiden koko	16
4.2. Kilpailijat	19
4.3. Swot-analyysi	21
5. Kiinteistönhoidon prosessit	23
5.1. Myyntiprosessi	23
5.2. Sopimusprosessi	24
5.3. Laskutusprosessi	24
5.4. Tuotantoprosessi	25
5.4.1 Ostot	25
5.4.2 Palvelusopimuksen toteutus/toimitus	25
5.5. Laadun seuranta	26
5.5.1. Tuotannon mittarointi	26
5.5.2. Laadun arviointi	26
6. Kiinteistönhoidon resurssit	26
6.1. Henkilöresurssit	26
6.2. Kalusto	28
6.3. Yhteistyökumppanit	28
6.4. Sähköiset ohjelmistot ja palvelut	29
7. Talous	29
7.1. Tunnuslukujen vertailu vuodesta 2009	29
7.2. Toimenpiteet tulostavoitteen saavuttamiseksi	30
7.2.1. Skenaariot	30
7.2.2. Uudistunut johtaminen	31
8. Tulevan vuoden haasteet	33
8.1. Tulostavoitteen saavuttaminen	33
8.2. Yksityisen asiakaspohjan kasvattaminen	34
8.3. Palvelualuekohtaiset toimintasuunnitelmat	34
Liitteet	
Organisaatiokaavio, Liite 1	

KUVIO 11. Vuoden 2012 liiketoimintasuunnitelman päivitetty sisällys.

Otsikoinneissa havaitaan, että uudessa suunnitelmassa keskitytään tuotannon painopistealueisiin sekä tuloksen saavuttamiseen enemmän, kuin aiemmassa suunnitelmassa. Enää ei riitä toiminnan nykyinen kuvaus, joka jatkuu ennallaan, vaan on muutettava myös johtamista, joka kirjataan myös yhtiön johtamisjärjestelmään. Henkilöstön johtamiseen kiinnitetään huomiota ja palvelualuekohtaiset toimintasuunnitelmat ovat uusina asioina myös mukana. Palvelualuekohtaisilla tarkoitetaan vastuualueen sisällä olevia pienempiä tulosyksiköitä, joista raportoivat palvelualueiden palveluesimiehet.

Uutena ilmiönä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytetään tulevaisuuden tutkimuksen teorian tietoa, joka auttaa liiketoiminnan ajattelun kehittymisessä nimenomaan vuoden 2012 yli. Kolmen eri skenaarion tekeminen tuleville vuosille on hyödyllistä mahdollisimman oikean arvion tekemiseen. Ensimmäinen skenaario on ns. positiivinen skenaario, joka tarkoittaa sitä, että sopimustilanne kiinteistönhoidossa säilyy nykyisellään melko hyvänä ja sopimuksia ei menetettäisi. Samoin yhtiön tilanne pysyy muuttumattomana vuoteen 2014. Toiseen skenaarioon on yritetty saada mahdollisimman realistinen näkökulma tulevaisuuden mahdollisiin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin toiminnan muuttumisessa. Kolmas skenaario noudattaa realistista linjaa, mutta tuo esille suurempia mahdollisia negatiivisia muutoksia.

4.2.1 Perustiedot

Liiketoimintasuunnitelman pohjana on vastuualueen perustietojen kirjaaminen. Nämä tiedot löytyvät vuosittaisesta strategiaehdotuksesta sekä yhtiön henkilöstösuunnitelmasta että talouspäälliköltä saaduista vastuualueen tavoitetunnusluvuista. Perustiedot kerrotaan siis vuodelle 2012. Perustietoja ovat vastuualueen toimitilojen sijainti, talouden tavoiteluvut sekä henkilöstömäärä. (Nieminen 2011)

4.2.2 Liikeidea ja pitkän tähtäimen tavoitteet

Tässä osiossa kuvataan lyhyesti kiinteistönhoidon liikeidea, palvelut ja toimintamalli. Suurimman liikevaihdon tuovat asiakkaat on kuvattu nimeltä ja muut yhteisesti isännöitsijätoimiston nimillä. Palvelun pääpainona mainitaan keskittyminen kokonaiskiin-

teistönhoitoasiakkaisiin, joka tarkoittaa sitä, että samalle asiakkaalle tuotetaan peruskiinteistönhoidon lisäksi tekninen huolto ja ulkoaluettehtävät. Henkilöstön lisäksi kerrotaan yhteistyökumppaniverkostosta, joita ovat ulkoaluettehtäviä tekevät aliurakoitsijat ja vuokratyövoima. Yhtiö on solminut vuokratyöstä sopimuksen, jonka perusteella apuvoimaa on saatavilla. Kiinteistönhoidon lisäksi kuvataan lyhyesti asiantuntija- sekä vahtimestaripalvelut. (Vuokratyösopimus 2011)

Pitkän tähtäimen tavoitteen pohjana toimii kiinteistönhoidon strategia vuosiksi 2012-2015, jolloin pääpainona on keskittyä nykyiseen palvelutuotantoon, eli kiinteistönhoitoon. Lisäksi yksityissektorin asiakkuuksia lisätään toiminnan ollessa taloudellisesti kannattavaa.

4.2.3 Tuotteet/ palvelut

Vastuualueen tuote on kiinteistönhoito, joka kuvataan liikeideassa pääpiirteittäin. Tässä osiossa kuvataan kiinteistönhoito jaettuna ydinpalveluihin ja lisäarvopalveluihin. Nämä tiedot on koottu omasta toiminnasta, eli kiinteistönhoidon palvelupäällikön omista lähteistä ja sopimusluetteloista joita palvelupäällikkö ylläpitää. Tähän osioon on lisätty **asiakkaan näkökulma kiinteistönhoitopalveluiden** merkityksestä asiakkaan toimintaan ja pyritty aidosti asettumaan asiakkaan asemaan.

Toiminnan painopistealueet on täsmennetty. Kaksi suurinta tavoitetta ovat yksityissektorin asiakkuuksien kasvattaminen sekä taloudellisesti kannattava toiminta. Lisäksi ja edellisiin liittyen toiminnan painopistealueita ovat henkilöstö, asiakaspalvelu sekä autojen käytön ja hankintojen optimointi. Talouteen vaikuttavimmat painopistealueet edellisiin vuosiin verrattuna ovat koko henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja oikea johtaminen. **Tulostavoitteisiin pääsemiseksi** kuvataan tavoitemittareiden päivittäminen ja tulostaloustietämyksen aloittaminen. Koska yhtiössä on toimintajärjestelmän sertifikaatti, edellyttää kokouskäytäntöjen muuttaminen johtamisjärjestelmän muutosta.

Myyntiin liittyen on määritelty tavoiteltujen sopimusten arvon alaraja [€/kk], koska kiinteistönhoitopalveluiden luonteen ja kokemuksen kautta on todettu pienemmät

sopimukset kannattavuudeltaan riskialttiiksi, mikäli niihin sisältyy ulkoaluetöitä. Kiinteistönhoidon ulkoaluetöitä ovat haastavimpia ennakoida tarkasti, koska ne ovat säätilariippuvaisia lähes ympäri vuoden. Myynnin tavoitemittaristo päivitetään ja sitä seurataan kuukausittain.

Henkilöstön vaikutus kilpailukykyyn ja kannattavaan toimintaan on kiistaton. Onhan kyseessä palveluala, jossa henkilöstökustannukset liikevaihdosta ovat joka tapauksessa vähintään 50 %:n luokkaa. Tämä tarkoittaa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja henkilöstön tukemiseen vaikuttavia toimenpiteitä, kuten henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien tekeminen. 15 vuoden aikana kiinteistönhoitoala on kokenut merkittäviä muutoksia myös koulutuksen ja asiakasvaatimusten suhteen. Työntekijöille ei ollut saatavilla alan tutkintoa 1980-90 -luvulla, vaan silloin järjestettiin esim. kolmen kuukauden kiinteistönhoitajan kursseja. Nykyisin AO järjestää talotekniikan perustutkintoon ja ammattitutkintoon tähtäävää opetusta. Lisäksi on tarjolla kiinteistönhoidon erikoisammattitutkinto, joka on suunnattu erityisesti alan työnjohtajille. (Jyväskylän aikuisopiston koulutustarjonta 2012). Nykyinen koulutustarjonta elää ns. käsi kädessä asiakasvaatimusten kanssa. Yhä enenevästi tarjouspyynnöissä vaaditaan kiinteistönhoitajilta alan ammattitutkintoa. Tämä aiheuttaa tarjoavissa huoltoyhtiöissä haasteen kouluttaa henkilökuntaansa. Voi olla mahdollista, että huoltoyhtiöt jättävät strategisesti tarjoamatta palvelujaan kilpailutuksessa, mikäli koulutusvaatimus on kestävä.

Kiinteistönhoitopalveluissa henkilöstön pysyvyys on yleensä hyvällä tasolla. Henkilöstö ei juurikaan vaihdu. Tästä johtuen huoltoyhtiöllä voi olla pitkäaikaisia hyviä ammattilaisia, jotka ovat oppineet kiinteistönhoitajan ammatin kokemuksen perusteella. Nyt kun asiakasvaatimuksena on yleensä tutkinnon omaava henkilöstö, niin tämä tuo haasteen henkilöstön johtamiselle ja organisoimiselle. Huoltoyhtiön yleinen koulutussuunnitelma elää kaiken aikaa, ketä ja kuinka paljon koulutetaan yhtenä vuotena. Mikään yhtiö ei kykene kouluttamaan koko henkilöstöä yhtä aikaa, koska jonkun on tehtävä työt sillä aikaa kun toinen on opiskelemassa. Asia vaatii myös henkilöstöltä joustamista, sillä koulutussuunnittelun johdosta voi tulla kohdekohtaisia muutoksia, eli henkilöstöä siirretään toisiin kohteisiin ja heille yritetään löytää jatkuvasti so-

piva asiakkuus, jossa vaatimukset täyttyvät. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään, että koko henkilöstölle tehdään henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat.

Henkilöstön **asiakaspalvelutaitojen** kehittäminen otetaan ohjelmaan mm. vuorovai-
kutteisuutta lisäämällä ja asiakasvastuita lisäämällä.

Kiinteistönhoitopalveluiden asiakkaat käyttävät nykyisin yhä useammin konsulttien apua kilpailutuksissa, sekä koko sopimuskauden aikana sopimusseurannassa. Tämä toimintamalli on tuonut uusia näkökulmia kiinteistönhoitopalveluissa, kuten raportointi asiakkaan suuntaan on tarkempaa ja useammin.

Uusina painopistealueina kuvataan **autojen käytön** ja **hankintapaikkojen optimointi**. Nämä tavoitteet on myös kiinteistönhoidon toiminnan mittareissa määritelty ja ne liittyvät yhtiön logistiikkapalveluiden kanssa käytyyn yhteistyöselvitykseen. (Arikkala 2011. Etätehtävä), jossa on todettu selviä taloudellisia säästöjä silloin, jos yhdistää logistiikan autojen vakiokuljetusreittejä kiinteistönhoidon tavarankäntä hankintaan. Samoin hankintapaikkojen optimointi tuo yhtiötasolla säästöjä esim. laskujen määrissä. (Nieminen 2011)

Organisaatiokuvauksessa kuvataan kiinteistönhoidon vastuualueen henkilöiden roolit tehtävineen, vastuineen ja koulutuksineen. Nämä henkilöt ovat palvelupäällikkö, asiakkuuspäällikkö, palveluesimies, työnjohtaja tai palveluohjaaja, projektityöntekijä, aluevastaava, kiinteistönhoitaja ja vahtimestari. Uusina rooleina vuonna 2012 ovat asiakkuuspäällikkö, projektityöntekijä ja aluevastaava, jotka on otettu käyttöön johtuen kiinteistönhoitopalveluiden toiminnan kehittymisestä. Asiakkuuspäällikön roolin käyttöönotto tulee ajankohtaiseksi asiakasvaatimusten perusteella koko yhtiössä. Työnjohtajan rinnalla mainittu palveluohjaaja –nimike on mukana sen vuoksi, että Jyväskylän alueella työnjohtajien nimitys on Totalia lukuun ottamatta muilla merkittävillä huoltoyhtiöillä jo vuosia ollut palveluohjaaja. Tehtävät ovat kuitenkin samat. Organisaation tehtäväkuvaukset ovat yhtiön laatu järjestelmän mukaiset. (Varmanen 2011)

4.2.4 Markkinatilanne

Markkinatilannekuvaus talouslukuineen on muuttunut ja laajentunut eniten edellisen vuoden lts:aan verrattuna. **Asiakkaat** on jaoteltu suuruusjärjestyksessä liikevaihdon mukaan. Suuruusjärjestys on kuvattu prosentteina kiinteistönhoidon kokonaisliikevaihdosta. Lisäksi kiinteistönhoitopalveluiden taloudellista tilannetta on analysoitu ottaen huomioon tulevan vuoden jo tiedossa olevat uudet sopimukset. Merkittävimpänä asiakkaana on Jyväskylän kaupungin kiinteistönomistajataho, jonka osuus on n. 50% kiinteistönhoidon liikevaihdosta. Lukuja on verrattu edelliseen vuoteen, jolloin voidaan nähdä sopimuskehitys. Toinen merkittävä asiakas on vahtimestaripalveluita ostava Jyväskylän opetustoimi. Nämä kaksi asiakkuutta ovat merkittävyydeltään sellaisia, että niiden huomioiminen on erityisen tärkeää. Tuote-asiakasmatriisiin on lisätty edelliseen vuoteen verrattuna palvelunimike käyttäjäpalvelut, joka on uusi yksittäinen tuote kiinteistönhoidon ja vahtimestaripalveluiden lisäksi.

Kilpailija-analyysi on rajattu muutamaankin merkittävimpään kilpailijaan Jyväskylän alueella. Näiden yhtiöiden tuntemus on eduksi. Oma kilpailuetuna Totalilla on laatu, joka näkyy oman laadun arvioinnin lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyistä (Asiakastyytyväisyyskysely 2011) sekä asiakaspalautteista. Lisäksi taloustutkimuksen vuosittaisen markkinatutkimuksen tulokset viittaavat Totalin maineeseen laadukkaana huoltoyhtiönä. Asiakkaat arvostavat myös paikallisuutta, joka on erona muihin kilpailijoihin nähden. (Kiinteistöhuoltopalvelut -tutkimus 2011)

Kiinteistönhoitopalveluiden liiketoiminta ei vaihtelee voimakkaasti vuositasoilla, jolloin myös **Swot-analyysissä** ei tule yleensä suuria muutoksia edelliseen vuoteen verrattuna. Tällä hetkellä lisävahvuutena voidaan pitää vahvistuneita asiakassuhteita ja uusimpana uhkana vahtimestarisopimusten vähenemistä.

Asiakaspohjan muutoksia on analysoitu myös taaksepäin, eli mitä oli tavoitteena vuodelle 2011 ja toteutuivatko tavoitteet. Seuraavan vuoden asiakaspohjan tavoitteet on kirjattu sekä tavoitteena, että ennustavaan sävyyn. Johtamisen psykologiaa on tarkoitus muuttaa, jotta saavutetaan aina vain asiakaspalvelulähtöisempiä toimintamalleja.

4.2.5 Kiinteistönhoidon prosessit

Totalin toiminnan prosessit on kuvattu laatujärjestelmässä. Kiinteistönhoidon prosessit on kuvattu yhtiön laatujärjestelmässä. Liiketoimintasuunnitelman **myyntiprosessi**-otsikon alla kohdassa 5.1 kuvataan tarjousprosessi, joka on tärkeä myynnin onnistumiselle. Samanlaisena kaaviokuvana on kuvattu **sopimusprosessi**, joka kuvaa yhtiön sopimuksen hallintaa.

Laskutusprosessista kuvataan ne avainhenkilöt ja -tahot, jotka hoitavat eri asiakkuuksien laskutuksen. **Tuotantoprosesseissa** kuvataan hankinnat ja ostolaskukäytännöt. Totalilla on myös laatusertifioitu hankintaohjeistus **ostoihin**.

Palvelusopimuksen toteutuksen suunnittelu ja toteutus kuvataan pääpiirteittäin. Toiminnassa noudatetaan laatujärjestelmän mukaisia toiminta- ja työohjeita. **Laadunseuranta** käsittää tavoitemittarit sekä laadunarviointia. Laadunarviointi kuvataan tehtäväksi joko omanlaadunarvointina tai asiakkaan toimesta sopimuksien mukaan. Tavoitemittarit kuvataan uudistettavaksi koskemaan yksityissektorin asiakkuuksia ja taloudellista kannattavuutta. (Totalin laatujärjestelmä 2011)

4.2.6 Kiinteistöpalveluiden resurssit

Resursseina on kuvattu edellisen vuoden tapaan henkilöresurssit ja sen lisäksi kalusto, yhteistyökumppanit sekä sähköiset ohjelmistot ja palvelut. Kiinteistönhoidon todelliset **henkilöresurssit** on kuvattu nimeltä koulutuksineen. **Kalustoresurssit** on kuvattu luettelomalla kiinteistönhoitokoneet ja autot. **Yhteistyökumppanit** on esitetty luettelomaisesti. Kaikkien kiinteistönhoitopalveluiden **sähköisten ohjelmien** määrä on selvitetty kaupungin tietohallinnon avulla. Lisäksi henkilöstön tietokoneiden rekisteriä pidetään yllä talousosaston toimesta, joten asiassa on konsultoitu yhtiön talouspäällikköä.

4.2.7 Talous

Talouden tunnuslukuja verrataan edellisiin vuosiin. Kiinteistönhoitopalveluiden tulostavoitteiden toteutumista ja kehitystä on kirjattu aina vuodesta 2009 lähtien. Samoin henkilöstökulujen osuutta liikevaihtoon. Sopimuskohtainen liikevaihdon muutos edellisen vuoden tavoitteisiin oli kirjattavissa vuodesta 2011, jonka toteutumia voitiin siis verrata tavoitteisiin.

Tulostavoitteiden saavuttamista pyritään varmistamaan kaikin keinoin ja kuvataan konkreettisia toimenpiteitä. Yksi hyvä työkalu on skenaariotyöskentely, joka uutena asiana on mukana tässä liiketoimintasuunnitelmassa. Skenaariotyöskentely kuuluu yrityksen strategiseen suunnitteluun. Tällöin on hyvä osata kuvata mahdollisia tulevaisuudentiloja sanallisesti, jolloin voidaan varautua näihin vaihtoehtoihin. Uudistetun liiketoimintasuunnitelman **skenaariot** eivät ole ennusteita eikä niiden katsota olevan välttämättä todennäköisiä. Tällöin näille skenaarioille ei anneta valtaa toimintaa ohjaavana tekijänä. (Inkinen, Bruun & Lindberg 2002, 277-278). Tämän lts:n skenaariot ovat niitä vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä, joihin kannattaa varautua ja toimintaan ei voi tulla suuria yllätyksiä, kun tulevaisuutta on pyritty kartoittamaan etukäteen ja mahdollisimman tarkkoilla olemassa olevilla tiedoilla.

Ensimmäinen skenaario on yltiöpositiivinen. Tällöin nykyinen sopimuskanta kaikinensa jatkuisi ilman muutoksia ja lisämyyntiä saataisiin tavoitteiden mukaisesti. Tämä skenaario on epärealistinen nimenomaan kaupunkiasiakkaan sopimuksien suhteen, kuten aiemmin kerrottiin esim. vahtimestaripalveluiden tulevista vähennyksistä.

Toinen skenaario hyväksyy vahtimestaripalveluiden vähenemisen, mutta muuten liikevaihto pysyisi ennallaan. Tämä tarkoittaisi, että uusmyyntiä saataisiin epärealistisen paljon. Niinpä tämän skenaarion tuomat ajatukset vahvistavat sitä näkemystä, että tulostavoitteen saavuttaminen kohoaa päällimmäiseksi. Samalla kun pyritään keskittymään yksityissektorin asiakkuuksien saantiin, joka ei kuitenkaan tule täysin paikkaamaan julkishallinnon mahdollisia liikevaihdon menetyksiä.

Kolmas skenaario on pahin, eli menetetään kaupungin kilpailutuksessa merkittävä sopimus ja että uutta myyntiä ei tule. Tällöin ei myöskään voida puuttua henkilöstömäärään, koska tuotannolliset ja taloudelliset syyt eivät käy irtisanomisen perusteiksi. Näin ollen talousluvut laskisivat voimakkaasti.

Tulostavoitteen saavuttamiseen tarvittavina toimenpiteinä on kirjattu uusmyynti, esimieskoulutus, koko henkilöstön koulutus, resurssien optimointi ja henkilöstömäärän sopeuttaminen liikevaihtoon. Nämä kaikki toimenpiteet edellyttävät **johtamisen uudistamista**, koska kyse on inhimillisistä asioista. Johtamisessa tullaan ottamaan paremmin huomioon inhimilliset voimavarat ja esimiestyö on henkilökohtaisempaa. Tällöin tuloksen tekemisestä ja asiakaspalvelusta tulee ns. aidompaa ja työmotivaatio kasvaa koko tuotannossa.

4.2.8 Tulevan vuoden haasteet

Yhtiön tuottotavoitteet ovat kasvaneet koko ajan ja jokaisen vastualueen on toteutettava tavoitteensa. Näin ollen vuoden 2012 tärkeimpänä tavoitteena on saavuttaa vaadittava **tulostavoite**. Lisäksi **asiakaspohjaa tulee kasvattaa**, koska oletuksena on, että seuraavina vuosina tulostavoite tulee kasvamaan samanaikaisesti, kun asiakaspohja muuttuu enemmän yksityissektorin palvelemiseksi.

Johtamista uudistetaan kompleksisen maailmankuvan mukaisen strategian suuntaiseksi siten, että esimiestyö on henkilökohtaisempaa samalla, kun työntekijöille annetaan enemmän vastuuta asiakaspalvelussa. Tällöin pyritään vahvistamaan organisaation positiivisia vahvistuvia syklejä, kuten yhteisöllisyyden kasvu. Lisäksi asiakkaille tulee näkyväksi työntekijöiden hyvä työmotivaatio ja asiakaspalveluteot.

Liiketoimintasuunnitelmaa tuodaan lähemmäksi suorittavaa porrasta siten, että toimialan yhteisen suunnitelman pohjalta muodostetaan tiimeittäin **toimintasuunnitelmat**, jotka keskittyvät tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla esimiehet vastuuttavat oman tiimensä tulosten saavuttamiseen. Tähän työhön osallistuvat tiimien esimiehet ja työnjohtajat. Koska toimintamalli on uusi, niin ensimmäisenä vuotena palvelupäällikkö tukee ja osallistuu toimintasuunnitelmien tekoon. Tulevina vuosina

esimiesporras tekee oman tiiminsä toimintasuunnitelman itse, joka esitellään palvelupäällikölle. Toimintasuunnitelmaan luodaan ensimmäiselle vuodelle ns. valmis pohja, jossa tavoitteet kuvataan. Tavoitteiden rinnalle esimies kuvaa toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan tietyllä aikavälillä.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Voisi kuvitella, että opinnäytetyön tekeminen omasta työstä olisi erityisen helppoa. Tämän opinnäytetyön tekemisessä on kuitenkin ollut vaihteita, jossa on täytynyt erikseen pysähtyä jäsentämään ajatuksiaan, ettei pidä asioita itsestään selvyytenä. Voi vaikkapa ajatella, että kaikkihan tietää, että tämä asia on näin ja tuo noin. Kuitenkin sekin ajatus pitää pystyä kuvaamaan kirjallisesti. Nyt, kun tämän opinnäytetyön asiat ovat erityisen lähellä tekijän omaa työtä, niin asioita ajattelee paljon enemmän kuin huomaa kirjoittaa niitä auki. On myös asioita, jotka ovat kokemuksen myötä tulleet ikään kuin itselleen todeksi, jolloin tiedon lähteiden pohdinta on ollut haasteellista, mutta virkistävääkin.

Vaikka liiketoimintasuunnitelman tekeminen kuuluu tämän opinnäytetyön tekijän toimenkuvaan omassa työssään, niin asian tutkiminen on ollut hyödyllistä, koska tekijä on ollut vasta pari vuotta tämän yhtiön palveluksessa. Samalla kun toiminnan muutostarpeet ovat ilmeisiä, niin teorian tiedon löytäminen ajattelun avuksi on varsin hyödyllistä. Kuten vaikkapa kompleksisen strategiamallin löytäminen henkilöstöjohtamisen uudistamisessa, tai ratkaisukeskeisen liiketoimintamallin soveltaminen kiinteistönhoitopalveluihin. Havaitaan, että itselleen tuttuja asioita voidaan katsoa monesta suunnasta. Kompleksisen strategiamallin ajattelu on tuonut nyt myös teoreettisen vahvistuksen sille näkemykselle, että inhimillisten ihmisten ja koko organisaation tunnetiloilla on merkittävät vaikutukset tulokseen. Kiinteistönhoitoala on hyvin hektistä johtuen mm. säätilariippuvuudesta. Henkilöstö joutuu usein venymään suorituskykynsä äärirajoille silloin, kun lunta sataa monta päivää peräkkäin. Tuolloinkin yhteistyötä on tehtävä jatkuvasti ja asiakaspalvelun on toimittava. Sekä työnjohto, että työntekijät luovivat asiakasrajapinnassa jatkuvasti samalla, kun tuotannon kustannukset ovat ajatuksissa. Myös työntekijät usein ymmärtävät tuotantokustannus-

ten koostumuksen ja tätä ominaisuutta pyritään vahvistamaan johtamisen uudistamisella. Tavoitteena on saada organisaatio osallistumaan aidosti tuloksen tekemiseen osallistamalla heitä kaikin tavoin.

Liiketoimintamallien vertailu kiinteistönhoitoon toi mieleen muistoja aikaisemmasta työelämästä, jolloin yhtiön johdolta tuotiin kaiken moisia ohjeita ja uudistuksia aika ajoin. Jonakin aikana on ollut ehkä vallalla käsitys, että kiinteistönhoitopalvelua voitaisiin tuottaa kapasiteetti liiketoiminnan periaatteella, jossa henkilötyötunnit ovat lähes pääasia. Ja että uusilla sopimuksilla täytetään kapasiteettia. Tämä voisi soveltua nykypäivänä vielä sellaisessa toimintamallissa, kuten vakioasiakastyypin palvelussa. Tällöin asiakastyyppejä on aina tietynlainen, vaikkapa puhtaasti kerrostalon hoito. Toiminta voisi jatkua näin jonkin aikaa, mutta kehitystä ei liene tapahdu pitkälläkään aikavälillä. Kumppanuusliiketoiminta on nykypäivää ja soveltuu myös kiinteistönhoitopalveluun, mutta useimmat asiakkaat itse katkaisevat kumppanuusajattelun silloin, kun määrittelevät sopimuksien kestoksi 2-3 vuotta.

5.1 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Tämän opinnäytetyön kiinteistöpalveluyhtiö on sellaisessa muutosvaiheessa, jossa toimintamalleja on tarpeellista muuttaa kiinteistönhoitopalvelun sisällä. Hallitus asettaa yhä kiristyviä tavoitteita, joiden mukaisesti toimintaa tulee myös muuttaa. Tästä johtuen liiketoimintasuunnitelmaa on päivitetty, koska se katsottiin tarpeelliseksi uusien tavoitteiden saavuttamisessa. Yhtiön toiminnassa on muutospaineita kokonaisuudessaan, mutta tässä liiketoimintasuunnitelmassa keskityttiin kiinteistönhoidon toimialaan. Tavoitteena oli löytää uusia keinoja toimialalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mahdollisimman oikeita tulevaisuuksia on arvioitu skenaariotyöskentelyn avulla tulevaisuustaulukkoa apuna käyttäen. Siinä positiivisinkin tulevaisuuden kuva on melko realistinen yhteen asiakasryhmään liittyen. Tässä on kysymys ns. vähenevästä trendistä, koska kiinteistöpalvelualalla on tiedossa, että tämä asiakasryhmä tulee joka tapauksessa supistamaan ko. palvelun tilaamista omista säästöistään. Asian voi havaita verrattaessa kaikkia kolmea skenaariota, joissa kaikissa menetetään vähintään 20 % liikevaihdosta. Ensimmäinen skenaario on hyvin positiivinen, mutta mahdollinen. Positiivisuutta ei ehkä huomaa kovin hyvin, koska sen

pohjalla on kuitenkin melko hyvät taloudelliset lähtökohdat, eli kun taulukossa mainitaan, että ”säilyy ennallaan”, niin silloin on kyse vielä melko hyvästä tilanteesta.

Toinen skenaario on myös positiivinen, mutta siinä varaudutaan jo sellaisiin menetyksiin, jotka vaativat toimenpiteitä. Tämä skenaario on melko realistinen, johon varautuminen on myös realistista. Kolmas skenaario on niin synkkä, että sen toteutuksessa koko kiinteistönhoidon vastuualueen tulevaisuus olisi uhattuna. Joka tapauksessa muutosta on näkyvissä, ja sen vuoksi tässä opinnäytetyössä on keskitytty toiminnan ja toimintamallien muuttamiseen ja niiden keinojen löytämiseen.

Kokonaisvaltaisemman uudistuksen tarve nähtiin johtamispsykologiassa. Tähän mennessä yhtiön toimintaa on leimannut vielä kunnallinen tausta, joka näkyy myös johtamisstrategiassa. Tällöin johtamisen välineitä ovat olleet työryhmät ja kokoukset samalla, kun henkilökohtainen huomiointi ja vaikuttaminen on jäänyt vähemmälle. Julkishallinnon asiakaspalveluun liittyy myös paljon kokouksia, raportointia ja dokumentointia johtuen julkisen hallinnon lain vaatimuksista. Henkilöstön tiedottamisen tarve tulee myös lisääntymään, koska muutokset ovat nopeampia silloin kun yksityisen sektorin asiakkuuksien määrä kasvaa.

5.2 Projektimainen ajattelu ja kapasiteettiliiketoimintamalli

Ratkaisukeskeisen toimintamalliajatuksen soveltaminen kiinteistönhoitoon tuo uuden, tarpeellisen ja jopa välttämättömän ajattelumallin koko alalle: Projektimaisuuden.

Aivan viime vuosiin asti kiinteistönhoitoala on kehittynyt siten, että ensin oli talonmiehet ja vahtimestarit, jotka toimivat melko kiinteästi ja pysyvästi vastuullaan olevissa kiinteistöissä. Tämän jälkeen kiinteistönomistajat alkoivat ulkoistaa ja kilpailuttaa kiinteistönhoitopalveluita. Tällöin sopimukset kuitenkin olivat usein toistaiseksi voimassaolevia, koska haluttiin toiminnan olevan edelleen mahdollisimman pysyvää. Nykyisin yhä useammin sopimuksien kesto on vain 2-3 vuotta, jonka lisäksi on mahdollista neuvotella 1-2 optiovuotta. Tämän jälkeen omistaja kilpailuttaa sopimuksen.

Nyt siis on terveellistä ottaa kiinteistönhoitoalalla huomioon se, että sopimukset eivät enää jatkukaan hamaan tulevaisuuteen. Tämä on väistämättä muokannut myös toimintatapoja. On oltu siinä oletuksessa, että työt vain jatkuvat vuodesta toiseen ilman sen kummempia muutoksia. Uuden ajattelumallin mukaisesti sopimukset ja asiakkaat tulee huomioida siten, että kyseessä on projekti, joka alkaa ja loppuu. Tällöin toimintaa on täsmennettävä ja asiaa käsiteltävä suorittavan portaan kanssa avoimesti. Tutkimatta asiaa tarkemmin voitaisiin olettaa, että projektimainen ajattelu voisi tuoda uutta ”virtaa” työtehtävien hoitoon ja asiakaspalveluun. Projektimainen ajattelutapa tullaan ottamaan yhdeksi kehityssuunnaksi kiinteistönhoitopalveluissa.

Pohdittaessa kapasiteettiliiketoimintamallin pääpiirteitä, tulee mieleen, että tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on kunnallisesta taustastaan johtuen toiminut kapasiteettiliiketoiminnan tavoin, eli on pyritty täyttämään kapasiteettia myynnin avulla. Tämä on ollutkin aiemmin välttämätöntä, koska henkilöstösuojat ovat sitoutaneet yhtiön säilyttämään henkilöstön määrän samansuuruisena riippumatta tuloksesta. Kuitenkaan kapasiteettiliiketoiminta ei sovellu varsinaiseen kiinteistönhoidon liiketoimintamalliin niin hyvin kuin ratkaisukeskeinen. Tulevaisuudessa organisaatio ja liiketoiminta on elävämpää ja dynaamisempaa, jolloin tuotantoa voidaan sopeuttaa liikevaihdon mukaan.

5.3 Johtamisen uudistaminen

Johtamisen uudistamista varten täsmennettiin strategiatyökalut tavoitteiden mukaiseksi, jolloin tärkeimmiksi asioiksi nousivat tavoite- ja tulosjohtaminen sekä osaamisen ja tiedon johtaminen. Nämä vaativat uudenlaisen johtamisen tukevia toimintamallin muutoksia, kuten tulokokousten käyttöönotto. Tarkempien tulostietojen esiintuominen läpi organisaation hyödyttää muutoksessa. Henkilöstön tiimeittäin tapahtuva ohjaus muuttaa toimintaa vuorovaikutteisemmaksi. Johtamisessa sovelletaan kompleksisen maailmankuvan strategian mukaista teoria- ja tutkimustietoa. Tällöin johtamisessa otetaan huomioon inhimilliset tunteet sekä organisaation sisällä tapahtuvat muutokset. Uudella johtamisella pyritään positiivisten muutosten vahvistumiseen sekä ajattelemaan hyödyllisenä ilmiönä työyhteisön itseorganisoitumista. Oppiva organisaatio strategiatyökaluna soveltaa kompleksisen maailmankuvan strategiaa.

5.4 Liiketoimintasuunnitelma käytäntöön

Tässä opinnäytetyössä esitetyissä liiketoimintasuunnitelmamalleissa talousasiat ovat merkittävässä roolissa. Liitteeksi tehdyssä aidossa liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään talouslukuja pääpiirteittäin, koska tarkemmat talousennusteet ja tulosluvut kirjataan käyttösuunnitelmiin (Liite 3), jotka tehdään palvelualuekohtaisesti. Käyttösuunnitelmat ovat ikään kuin liiketoimintasuunnitelman talousosion liitteitä. Kiinteistönhoitopalvelun toimialalla talousseuranta tehdään kuukausittain ja käyttösuunnitelmat muodostetaan lts:n pohjalta esimiesten toimesta palvelupäällikön kanssa yhteistyössä. Esimiehille on tehty palvelualuekohtaiset tavoitteet, jotka on muodostettu kiinteistönhoidon kokonaistavoitteesta. Käyttösuunnitelmat ovat puhtaasti tulevan vuoden talouden suunnittelua ja ennustamista. Tällä kertaa palvelupäällikkö on tehnyt vuoden 2011 kuukausittaiset käyttösuunnitelmat itse, koska esimiehiä on vaihtunut ja kuukausittainen talousseuranta on uusi toimintamalli. Nämä käyttösuunnitelmat ovat perehdytyksen pohjana ja malleina tulevana vuosina, sekä historia-tietona silloin, kun niihin on kirjattu toteutumia. Tämän opinnäytetyön liitteenä on esimerkki yhden palvelualueen käyttösuunnitelmasta tammi-maaliskuun ajalta. Käyttösuunnitelmaan on laskettu tulot ja menot todellisista toteutumisista edelliseltä vuodelta ja arvioitu muutokset tulevaan vuoteen.

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi ovat toiminnalliset tavoitteet, joista päätavoite tulevana vuonna on yksityisten asiakkuuksien liikevaihdon lisääminen. Sekä taloudellisten, että toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu työkaluja, jotka jalkautetaan henkilöstölle. Näiden konkreettisten työkalujen lisäksi henkilöstön johtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta kaikki parhaat voimat saadaan käyttöön yhteistä tavoitetta varten.

Tasapainotettu tuloskortti on yhtiöllä jo käytössä tavoitteiden mittaroinnissa. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään kiinteistönhoidon mittariston uusimista siten, että tavoitteet täsmennetään taloudelliseen kannattavuuteen ja yksityisasiakkuuksien liikevaihdon kehitykseen.

Esimiesten kanssa käydään läpi toimialan yhteinen liiketoimintasuunnitelma, josta muodostetaan yhdessä palvelualue-/tiimikohtaiset toimintasuunnitelmat (Liite 3). Tällöin koko toimialan liiketoimintasuunnitelman pääpainoasiat on helpompi jalkauttaa ja esitellä työntekijöille. Toimintamalli on uusi, joten ensimmäisenä vuonna sen käyttöönotto aloitetaan esimiesten kanssa ohjausryhmäkokouksessa. Jatkoseuranta käydään läpi kolmen kuukauden välein ja tarvittaessa palautetaan liiketoimintasuunnitelman asiat mieleen, etteivät kokonaistavoitteet jää vähemmälle huomiolle. Toimintasuunnitelman jalkautukseen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta se ei jäisi suunnitelmaksi ja dokumentiksi muiden joukkoon. Prosessi tulee jatkumaan vuoden päättymisen jälkeenkin. Tämän opinnäytetyön liitteenä on malli palvelualuekohtaisesta toimintasuunnitelmapohjasta.

Henkilöstön koulutussuunnitelma päivitetään. Jokaisen esimiehen ja työntekijän kanssa käydään läpi hänen koulutushistoriansa ja lisäkoulutustarpeensa. Kartoitus tehdään tiimeittäin palveluesimiesten toimesta palvelupäällikön tuella. Palvelupäällikkö tekee palveluesimiesten koulutussuunnitelmat. Kiinteistöhoidon henkilöstöä on n. 100, joten prosessi kestää muutaman kuukauden. Sen jälkeen koulutussuunnitelmia päivitetään henkilökohtaisten toteutumien myötä.

5.5 Kehityssuunnitelma

Toiminnan uudistamista varten on tarpeellista muodostaa kehityssuunnitelma, jolloin kehitystarpeet tulee koottua yhteen. Tällöin kehityksen toteuttaminen tulee täsmällisemmäksi ja tuloksia voidaan seurata asiakkoittain. Kehityssuunnitelma on hyvä apuväline koko henkilöstön ”mobilisoimisessa” ja konkreettisten kehitystoimenpiteiden määrittelyssä. Seuraavassa kehityssuunnitelmassa on sovellettu Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 233) esimerkkiä kehityssuunnitelmasta.

KEHITYSSUUNNITELMA	
Sisältö	
1. Johdanto	
2. Kehittämisprosessin lähtökohdat	
2.1. Tilanne prosessin alussa	
2.2. Tavoitteet ja tulosodotukset	
2.3. Kehittämisprosessin jäsenet ja vastuut	
3. Keskeiset kehitysalueet	
3.1. Tulosjohtaminen	
3.2. Projektimainen ajattelu	
3.3. Asiakaspalvelu ja lisämyynti	
4. Toimenpiteet ja tehtävät	
4.1. Tulokokousten käyttöönotto	
4.2. Päivitetty tavoitemittaristo	
4.2.1 Tuloksen seurannan mittaristo	
4.2.2 Yksityisasiakkaiden määrään liittyvä mittaristo	
4.3. Johtamisjärjestelmän uudistaminen kiinteistönhoidon osalta	
4.4. Palvelualulekohtaiset toimintasuunnitelmat	
4.5. Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat	
5. Prosessin päätös	
Liitteet	Organisaatiokaavio, Liite 1
	Toimintasuunnitelmakaavio

KUVIO 12. Liiketoiminnan kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelma luodaan edellä olevan mukaiseksi ja toimenpiteet aloitetaan palvelupäällikön johdolla ja raportoidaan toimitusjohtajalle. Kehityssuunnitelman käsittely työnjohdon ja koko henkilöstön kanssa konkretisoi tulevaisuuden painopistealueet.

Tämän opinnäytetyön liitteeksi tehty liiketoimintasuunnitelma tulee sellaisenaan käyttöön kiinteistönhoidon toiminnassa. Suunnitelman uudet, konkreettisemmat toimintamallit otetaan käyttöön palvelupäällikön johdolla. Kaikki uudistukset koskevat jossain määrin henkilöstöä ja johtamista, jonka muuttuminen alkaa tämän suunnitelman pohjalta.

LÄHTEET

Kirjat

Aaltonen, M., Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi –Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet, Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Pro Talent Oy

Hyötyläinen, R., Nuutinen, M., toim. 2010. Mahdollisuuksien kenttä, Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. 2002. Tulevaisuus.nyt. HakaPaino Oy.

Juuti, P., Luoma, M. 2009. Starteginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koski, T., Virtanen, M. 2005. TULOS Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy)

Internet-sivut ja -sivustot

Jyväskylän aikuisopiston koulutustarjonta. Saatavilla:

<http://www.jao.fi/?deptid=16334>

Sähköinen työkalu liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Saatavissa:

<https://lts.yrityssuomi.fi/rest/index?locale=fi>

Yrityksen perustamisen vaiheet. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Tee-ideastasi-totta/Yrityksen-perustamisen-vaiheet>

Haastattelut ja sähköpostit

Kujala, R. 2011. Toimitusjohtaja. Total Kiinteistöpalvelut Oy. Haastattelu 28.4.2011, 18.10.2011, 22.11.2011 ja 20.12.2011.

Nieminen, K. 2011 Talouspäällikkö. Total Kiinteistöpalvelut Oy. Haastattelu 25.10.2011 ja 12.12.2011.

Räsänen, M. 2010. Selvitys ATK-ohjelmista. Sähköpostiviesti 10.11.2010. Vastaanottaja S. Arikkala. JKL Kaupungin tietohallinnon IT-asiantuntija.

Särkioja, J. 2011. Henkilöstöasiantuntija. Total Kiinteistöpalvelut Oy. Haastattelu 2.11.2011

Varmanen, E. 2011. Laatupäällikkö. Total Kiinteistöpalvelut Oy. Haastattelu 8.12.2011.

Esitteet, pöytäkirjat, vuosikertomukset ja tiedotteet

Asiakastyytyväisyyskysely 2011, zef-järjestelmä. Total Kiinteistöpalvelut Oy

Jyväskylän kaupungin julkinen asiakirja Dnro 2866/06, 2006: Total kiinteistöpalvelun yhtiöittäminen.

Jyväskylän seudun päättäjät, kiinteistönhuoltopalvelut -tutkimus 2011. Taloustutkimus Oy.

Total Kiinteistöpalvelut Oy:n laatujärjestelmä 2011. Prosessikuvaukset , johtamisjärjestelmä, tavoitemittaristo ja tehtäväkuvaukset.

Total Kiinteistöpalvelut Oy:n strategia 2012-2015.

Total Kiinteistöpalvelut Oy Toimintakertomus ja tilinpäätös 1.1.-31.12.2011

Total Kiinteistöpalvelut Oy:n vuoden 2011 talousjärjestelmän sekä asiakashallintajärjestelmän tiedostot.

Vuokratyösopimus 2011 WM Group Oy:n ja Total Kiinteistöpalvelut Oy:n välillä.

Opinnäytetyöt

Arikkala, S. 2011, Logistiikkaosaston kuljetuspalveluiden hyödyntäminen kiinteistönhoitopalveluissa. Etätehtävä 8.3.2011 Jyväskylän ammattikorkeakoulu YTT10S1.